

UNIVERSIDADE FUMEC

Faculdade de Ciências Empresariais – FACE

Mestrado em Administração

**FATORES INFLUENCIADORES DA GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL  
E O SEU IMPACTO NOS RESULTADOS DE EMPRESAS ABRANGIDAS**

Luisa Silva Vidigal

Belo Horizonte

2017

Luisa Silva Vidigal

**FATORES INFLUENCIADORES DA GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL E O  
SEU IMPACTO NOS RESULTADOS DE EMPRESAS ABRANGIDAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte

2017

V653f Vidigal, Luisa Silva.

2017 Fatores influenciadores da governança supraempresarial e o seu impacto nos resultados de empresas abrangidas. / Luisa Silva Vidigal; Orientador, Henrique Cordeiro Martins. – Belo Horizonte, 2017.

121 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Governança. 2. Alianças. 3. Relações interorganizacionais. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.114.5



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Dissertação intitulada “**FATORES INFLUENCIADORES DA GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL E O SEU IMPACTO NOS RESULTADOS DE EMPRESAS ABRANGIDAS**” de autoria de Luisa Silva Vidigal, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

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

---

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Prof. Dr. Ricardo Viana Carvalho de Paiva – UNA  
(Examinador Externo)

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30135-008 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Côrrea, 200 - Cruzeiro  
30310-160 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter trilhado o meu caminho até a conclusão desta dissertação.

Agradeço a minha família pelo incentivo, paciência e compreensão pela ausência durante o período dos estudos.

Agradeço ao Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins pela orientação, paciência e oportunidade na construção desta dissertação.

Agradeço ao SEBRAE MG, por meio dos seus Diretores, que me permitiu a realização da pesquisa na instituição e aos colegas pelo apoio na coleta de dados junto aos clientes atendidos.

## RESUMO

O ambiente de negócios passou por muitas transformações nos últimos anos. Um novo cenário econômico e a crescente competitividade entre as empresas contribuíram com o surgimento de novos modelos de negócios e formas de organização. Na busca por modelos de competição, empresas se uniram a outras empresas formando as redes empresariais. Para gerir as redes de negócios, surgiram novos modelos de governança empresarial com a capacidade de prover orientação estratégica e influenciar decisões de grupos de empresas visando à melhoria dos resultados. Uma das finalidades desta governança denominada de “governança supraempresarial” é o desempenho da rede e de sua capacidade de fazer com que cada empresa integrante consiga se tornar mais competitiva devido à atuação em conjunto com as demais empresas. Em 2015, foi realizada uma pesquisa que avaliou a influência dos antecedentes, confiança, atuação em rede e recursos internos na efetividade da governança supraempresarial e seu impacto no desempenho das empresas atendidas. A proposta para esta dissertação é a realização de um novo estudo sobre o tema, validação do modelo e comparação dos resultados. Neste novo estudo, os constructos confiança, atuação em rede e recursos internos foram capazes de explicar 73,80% ( $R^2$ ) da variabilidade da governança supraempresarial, o que significou a influência positiva destes constructos sobre a governança analisada. Em relação ao desempenho, houve influência significativa da governança supraempresarial, sendo capaz de explicar 60,70% ( $R^2$ ) da variabilidade do desempenho das empresas.

Palavras chaves: Governança supraempresarial, desempenho, antecedentes, confiança, atuação em rede e recursos.

## **ABSTRACT**

The business environment has been changing dramatically in the last years. The economic scenario and growing competitiveness among companies created new business models and organizational structures. In the search for new competitive strategies, companies gather together in clusters. In order to manage clusters and optimize individual results, new governance models take place to provide strategic guidance and to influence the decision making process of companies. One of the specific goals of the cluster governance, known as supra corporate governance, is to manage the cluster's performance and to secure that each participant company be able to increase its competitiveness while working within the network. A research was developed in 2015 to assess how the influence of key variables such as reliability, network performance and internal resources impact the supra-corporate governance's effectiveness and consequentially the companies. The proposal of this study is to review the key variables analyzed in this previous research and present an updated research on the subject through a comparative analysis. In this new study the key variables: reliability, network performance and internal resources were able to explain 73,80% ( $R^2$ ) of the supra-corporate variability, which shows a positive influence of these variables considering the analyzed governance. Regarding the performance, the study shows a relevant influence representing 60, 70 % ( $R^2$ ) of company performance variability.

Keywords: supra- corporate governance, performance, background, reliability, network performance and resources.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparação de clusters e rede de negócios.....	24
Quadro 2	Influência da confiança na organização.....	39
Quadro 3	Relação dos níveis de confiança e desempenho.....	40
Quadro 4	Fundamentos do desempenho competitivo de redes.....	49
Quadro 5	Descrição da amostra.....	54
Quadro 6	Relação dos itens por constructo.....	66
Quadro 7	Resultado das hipóteses.....	95
Quadro 8	Comparação resultados das hipóteses SEBRAE MG e FIEMG.....	100

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais .....	26
Figura 2	Relacionamentos Interorganizacionais.....	35
Figura 3	Relação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – Modelo.. baseado em recursos e modelos de atratividade da indústria	42
Figura 4	Modelo Hipotético.....	51
Figura 5	Modelo Estrutural.....	78
Figura 6	Modelo Estrutural.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra.....	64
Tabela 2	Descritiva das variáveis dos constructos.....	68
Tabela 3	Modelo de Mensuração.....	73
Tabela 4	Validação do modelo de mensuração.....	74
Tabela 5	Cargas fatoriais cruzadas .....	75
Tabela 6	Modelo Estrutural .....	78
Tabela 7	Verificação das hipóteses do modelo .....	79
Tabela 8	Descritiva dos indicadores.....	80
Tabela 9	Comparação dos indicadores com os cargos dos indivíduos.....	81
Tabela 10	Descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra.....	84
Tabela 11	Descritiva das variáveis dos constructos.....	86
Tabela 12	Modelo de Mensuração.....	84
Tabela 13	Validação do modelo de mensuração.....	90
Tabela 14	Cargas fatoriais cruzadas.....	90
Tabela 15	Modelo Estrutural.....	93
Tabela 16	Verificação das hipóteses do modelo.....	94
Tabela 17	Descritiva dos indicadores.....	94
Tabela 18	Comparação resultados modelo estrutural SEBRAE e FIEMG.....	100
Tabela 19	Comparação resultados modelo estrutural união dados SEBRAE e... FIEMG	103

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gráfico de barras com intervalos de confiança para os itens.....	70
Gráfico 2	Gráfico de barras para os indicadores do modelo estrutural.....	80
Gráfico 3	Comparação dos indicadores com os cargos dos indivíduos.....	82
Gráfico 4	Gráfico de barras com intervalos de confiança para os itens.....	87

## LISTA DE SIGLAS

AVE	Variância Média Extraída
AC	Alfa de Cronbach
CC	Confiabilidade Composta
CF	Cargas fatoriais
Com	Comunalidades
Conf	Confiança
Desem	Desempenho
Dim	Dimensionalidade
D.P	Desvio Padrão
E.P	Erro Padrão
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
Gof	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural
Govern	Governança Supraempresarial
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
I.C 95%	Intervalo de 95% de confiança
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
R <sup>2</sup>	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural
Rede	Atuação em Rede
Rec	Recursos Internos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE MG	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
P-Valor	Estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses
Peso	São coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo
Validação	Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão
Convergente	correlacionadas

Validação	Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos discriminantes demais
Variância	Evidencia o quanto um constructo consegue explicar a variabilidade compartilhada do outro
VBR	Visão Baseada em Recursos
1ª Q – 1ª Quartil	O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele
2ª Q – 2ª Quartil	O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas é menor que ele.
3ª Q – 3ª Quartil	O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas é menor que ele
$\beta$	São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1	Objetivo geral .....	20
1.2	Objetivos específicos .....	20
1.3	Justificativa .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1	Entidades Supraempresariais .....	23
2.2	Governança Supraempresarial .....	27
2.3	Atuação em rede .....	31
2.4	Confiança .....	36
2.5	Recursos internos .....	42
2.6	Desempenho .....	46
2.7	Modelo hipotético .....	51
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	54
3.1	Classificação da pesquisa .....	54
3.2	Coleta de dados e universo da amostra .....	53
3.3	Análise dos dados .....	57
3.4	Imstituição de Análise .....	59
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	62
4.1	Dados utilizados na pesquisa .....	62
4.1.1	Normalidade e Linearidade .....	63
4.2	Análise Descritiva dos Resultados .....	63
4.3	Esquações Estruturais (PLS) .....	71
4.3.1	Mensurações (Outer Model) .....	71
4.3.2	Estrutural (Inner Model) .....	76
4.3.3	Indicadores do modelo estrutural .....	79
4.3.4	Relação entre os indicadores do modelo geral e as variáveis caracterização .....	80
4.4	União das Bases de Dados ( FIEMG e SEBRAE MG) .....	84
4.4.1	Análise Descritiva .....	84
4.4.2	Mensuração ( Outer Model) .....	84
4.4.3	Estrutural ( Inner Model) .....	92
4.4.4	Indicadores do modelo estrutural .....	94

4.5	Análise dos resultados da pesquisa.....	95
4.5.1	Análise resultados SEBRAE MG .....	95
4.5.2	Comparativo dos dados SEBRAE MG e FIEMG .....	98
4.5.3	União banco de dados SEBRAE MG e FIEMG.....	102
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>105</b>
5.1	Limitações e pesquisas futuras .....	107
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>109</b>
	<b>ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, apareceram diversos tipos de arranjos organizacionais que desafiaram o modelo tradicional de empresas. Com o surgimento de uma nova abordagem de teorias econômicas, as empresas passaram a ser observadas como um conjunto de competências tecnológicas, capazes de criar diferenciais competitivos (DE MASCENA, 2013).

Na medida em que se preocupam mais com as relações entre instituições e agentes econômicos, as teorias modernas começam a valorizar as formas alternativas de governança, que extrapolam os limites da empresa como unidade produtiva conforme modelo da economia tradicional (DE MASCENA, 2013).

Desta forma, segundo De Mascena (2013), é crescente o número de estudos sobre relações interorganizacionais no modelo de alianças, redes ou agrupamentos. Estes modelos formam um sistema com personalidade e estratégias próprias, transformando-se em fator essencial para a dinâmica da competição e para a competitividade das empresas.

Empresas pertencentes a agrupamentos ou redes, ao se relacionarem, adquirem características próprias formando um sistema particular capaz de obter experiências e gerar competências que empresas isoladas e fora do contexto não obteriam. As estratégias de cooperação adotadas pelo agrupamento podem ser um diferencial competitivo frente à atuação isolada e não articulada (ZACARELLI *et. al.*, 2008; DUTRA, 2009).

Os aspectos relacionados aos interesses das redes de empresas parecem existir em decorrência de fatores de competição, da geração de valor, de competências, da colaboração ou cooperação, apoiados em diversas estratégias de eficiência produtiva, de diferenciação e inovação de produtos ou processos (DUTRA, 2009; GUIMARÃES *et. al.*, 2013).

Os agrupamentos e redes podem ter início a partir de ações informais de empresários e gestores que buscam uma aproximação e atuação conjunta de suas empresas. Esta organização em rede, quando existente, efetiva-se por meio de ações capazes de ordenar as relações e de definir a contribuição das empresas em uma atuação integrada da rede como um todo (DUTRA, 2009).

A cooperação requer de cada empresa a disposição para unir-se a outras empresas, para atuar de forma conjunta e/ou complementar, agregando valor em um ou mais elos da cadeia produtiva, formando agrupamentos empresariais (ZACCARELLI *et. al.*, 2008).

A busca de sinergia entre a força e as competências de cada empresa permite o crescimento da formação das parcerias e alianças estratégicas mesmo entre concorrentes. As tecnologias disponíveis, o uso intensivo de sistemas integrados, o acesso à comunicação entre pessoas e empresas e a abertura dos mercados no mundo são fatores que facilitaram e estimularam o surgimento da atuação das empresas em rede (DUTRA *et. al.*, 2008).

Os autores Zaccarelli *et. al.*, (2008), Guimarães *et al.*, (2013) e Dutra (2009) confirmam que empresas, quando agrupadas e submetidas a um formato de governança supraempresarial, conseguem para elas e demais empresas integrantes vantagens competitivas que não obteriam se atuassem isoladamente e independente.

A governança supraempresarial é capaz de interferir no comportamento e no direcionamento estratégico das empresas abrangidas, formulando diretrizes que mantém os agrupamentos de empresas, cooperando e se beneficiando das vantagens competitivas das redes de negócios (ZACCARELLI *et. al.*, 2008).

Zaccarelli *et. al.*, (2008) defendem então a importância do papel da governança para o desempenho e para a competitividade das redes interorganizacionais. Traz para a discussão uma abordagem estratégica centrada na concepção de um sistema supraempresarial em que a rede de negócios é entendida como um sistema específico e integro de nível superior às empresas.

Neste sentido, a governança supraempresarial atua sobre a rede de negócios, mudando o poder competitivo, o desempenho e fazendo com que cada empresa integrante consiga ser mais competitiva e lucrativa. Estratégias bem-sucedidas dependem do comprometimento às orientações compartilhadas no coletivo. Empresas inseridas em um mesmo ambiente buscam reconhecimento e igualdade pelas técnicas e métodos adotados (DUTRA, 2009).

É preciso considerar que a capacidade de construir e manter redes interorganizacionais são cada vez mais a chave para sustentar vantagens competitivas no mundo de hoje e poder participar no aparentemente incontornável processo de globalização (GAMEIRO, 2008).

Na busca por novas formas de atuação, como redes de negócios, o papel das entidades capazes de exercer uma governança supraempresarial tornou-se imprescindível na operação de grupos de empresas. Desta forma, são capazes de influenciar comportamentos e decidir por estratégias que gerem uma maior competitividade (MARTINS *et. al.*, 2016).

Portanto, conforme Siqueira (2015) pode-se afirmar que a governança supraempresarial é influenciada por diferentes fatores que têm intervenção direta no desempenho dos agrupamentos, tornando-os mais ou menos competitivo e, neste contexto, o fator atuação em rede é largamente citado nos estudos sobre governança. Para Martins *et. al.*, (2016), o fator atuação em rede pode gerar ganhos competitivos e ser um influenciador na construção de uma governança supraempresarial efetiva.

Para Dutra (2009), a relevância da governança na estratégia da rede se evidencia pela necessidade de estabelecer um maior poder competitivo no mercado, visando atingir resultados mais eficazes do que se as empresas agissem de forma isolada ou mesmo se mantivessem inertes.

Tendo a governança supraempresarial papel de monitorar o desempenho da gestão e garantir o crescimento da competitividade, a confiança é fundamental para o relacionamento entre as empresas integrantes de um determinado agrupamento (MARTINS *et. al.*, 2016).

A confiança aumenta em ambientes com condições propícias para a troca de informações, absorção de tecnologias, construção de relacionamentos a longo prazo e onde há possibilidade de se obter vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas (BALESTRINI E VARGAS, 2004).

Neste contexto, os recursos internos são indispensáveis para o alcance dos resultados de uma organização, garantindo uma maior profissionalização e conhecimento técnico. Apontados como sendo capazes de influenciar positivamente a efetividade da governança supraempresarial (MARTINS *et. al.*, 2016) e também pela capacidade das redes de facilitar aos seus membros o acesso a novos mercados, tecnologias e suprimentos (BALESTRINI E VARGAS, 2004).

Os fatores que serão observados e mensurados neste estudo permitirão compreender o impacto da governança supraempresarial nos resultados das empresas abrangidas. A

construção teórica fará a conexão destes fatores indispensáveis à execução de uma governança Supraempresarial.

Foi realizada, no ano de 2015, uma pesquisa com o objetivo de verificar os antecedentes “atuação em rede”, “confiança” e “recursos internos” na efetividade da governança supraempresarial e seu impacto no desempenho das empresas na Entidade FIEMG (Federação da Indústria do Estado de Minas Gerais). A dissertação de autoria de Siqueira (2015) intitulada “Antecedentes da efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas” foi desenvolvida com empresas vinculadas à FIEMG. Foram 181 respondentes utilizando-se de questionário estruturado com 28 questões sobre o estudo proposto, divididos em 5 constructos (Confiança, Atuação em Rede, Recursos Internos, Governança Supraempresarial e Desempenho).

A proposta para esta pesquisa é realizar um novo estudo, replicar o modelo no SEBRAE MG (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Minas Gerais) e poder comparar os resultados da efetividade da governança supraempresarial nas duas instituições. O SEBRAE como um agente de capacitação, orientação empresarial e de promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPEs) têm recursos necessários para a análise e um novo estudo. As pesquisas fazem parte de um projeto financiado pela FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais), contemplado, inicialmente, o estudo na instituição FIEMG e posteriormente expandido para a instituição SEBRAE MG.

O problema de pesquisa que norteará este trabalho, visando atingir o objetivo proposto é: Quais são os fatores influenciadores da governança supraempresarial do SEBRAE MG e o seu impacto nos resultados das empresas abrangidas?

## 1.1 Objetivo geral

Analisar fatores influenciadores da governança supraempresarial do SEBRAE MG e seu impacto nos resultados das empresas abrangidas.

## 1.2 Objetivos específicos

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a influência dos antecedentes de atuação em rede, confiança, desempenho e recursos internos na efetividade de uma governança supraempresarial;
- b) Verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas abrangidas;
- c) Comparar os resultados obtidos das pesquisas realizadas nas instituições FIEMG e SEBRAE MG.

## 1.3 Justificativa

Na perspectiva do desenvolvimento dos negócios e de competitividade, as redes de negócios são um tipo de arranjo que determinados segmentos de empresas e outras entidades privadas e independentes, localizados em diferentes elos de uma mesma cadeia produtiva, encontraram para atuar de forma conjunta e com orientação estratégica comum (DUTRA, 2009).

O ambiente empresarial competitivo, o mercado globalizado e as rápidas mudanças tecnológicas trazem uma nova dinâmica ao mundo corporativo. Neste contexto, as empresas também procuram por formas diferenciadas de competir e atuar por meio de arranjos produtivos, redes e ou centrais de negócios. Diferentemente da visão de que empresas buscam a sobrevivência por meio de iniciativas individuais, a aglomeração é vista como uma maneira das empresas inseridas em redes conseguirem alcançar um desempenho superior às outras empresas (DUTRA, 2009; GUIMARÃES, 2013; ZACARELLI *et. al.*, 2008; TELLES, 2008).

A globalização, conjuntamente com os avanços tecnológicos, tem revolucionado desde o final de século XX a forma de geração de valor e conhecimento, nomeadamente a partir da transição de uma economia industrial para uma economia baseada na informação. Em um ambiente complexo e de indecisões, as mudanças na sociedade empresarial têm sido encaradas como um dos mecanismos para organizar e descobrir um novo universo de oportunidades em transações comerciais (GAMEIRO, 2008).

A atuação em rede fortalece as condições de competição pela confiança gerada entre as empresas e pela conquista de maior espaço no mercado. Neste sistema, a governança supraempresarial tem um papel importante na transferência de conhecimento, na ordenação dos setores envolvidos e na estratégica (ZACARELLI *et. al.*, 2008).

Segundo Zaccarelli *et. al.*, (2008), clusters de negócios e redes de negócios não são invenções recentes. Eles existem desde a Idade Média, pelo menos. O que foi percebido é que sob certas condições as empresas formavam determinado tipo de sistema dotado de uma capacidade superior para competir e crescer quando comparado às empresas do mesmo setor desse tipo de sistema.

Uma das responsabilidades das entidades supraempresariais é estabelecer linhas de atuação e objetivos comuns que possibilitem cooperação entre empresas, diferencial competitivo e obtenção de benefícios ao se inserirem em arranjos produtivos e redes de negócios existentes. Estar presente em redes de negócios é ter acesso a benefícios relevantes baseados em ganhos de eficiência relacionados à construção de conhecimento coletivo (GUIMARÃES *et. al.*, 2013; ZACARELLI *et. al.*, 2008).

Ressalta-se que os antecedentes, atuação em rede, confiança e recursos internos evidenciados nesta pesquisa já existem, conforme pesquisa realizada por Siqueira (2015) e foram considerados para fins de comparação e desenvolvimento de um novo estudo.

Na Pesquisa realizada por Siqueira (2015), na instituição FIEMG, os resultados apontaram que os entrevistados tenderam, em média, a concordar com os fatores apresentados, confirmando o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas.

Os dados coletados demonstraram que os três constructos, atuação em rede, confiança e recursos internos conseguiram explicar 75,3% da variabilidade de governança

supraempresarial. O impacto da governança supraempresarial no desempenho das firmas se confirma, ou seja, quanto maior a governança supraempresarial, maior é o desempenho. Este fator explica 70,9% da variabilidade de desempenho.

Assim sendo, o SEBRAE MG possui características próprias e um modelo de gestão que justifica a realização deste novo estudo.

Na perspectiva de avaliar os fatores que influenciam efetividade da governança supraempresarial do SEBRAE MG, espera-se obter informações que corroboram com os dados levantados junto às empresas atendidas pela instituição FIEMG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção da fundamentação teórica deste estudo foram pesquisados conceitos relacionados às entidades supraempresariais, governança supraempresarial, desempenho, atuação em rede, confiança e recursos internos.

### 2.1 Entidades Supraempresariais

Segundo Zaccarelli *et. al.*, (2008) o agrupamento de empresas é também conhecido como a entidade supraempresarial, que se constitui como um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre empresas implicam em efeitos sistêmicos de ampliação da capacidade competitiva. Estas empresas, quando agrupadas, buscam por oportunidades para terem maiores chances de vencer a concorrência existente.

Para Guimarães *et. al.*, (2013), entidades supraempresariais também recebem o nome de redes de negócios e que este conceito vem recebendo significados e ganhando atenção em diferentes correntes de pesquisadores no campo da tecnologia, gestão de negócios e ciências da vida.

Por mais que novos sistemas de negócios surjam, é certo que existem aglomerações competitivas de empresas que se caracterizam pela produção de certos bens ou por serem centros de comércio de um determinado mercado. Quando agrupadas, estas empresas necessitam adquirir novas competências para ganhos competitivos em detrimento das demais que competem isoladamente (DE SOUZA AGUIAR *et. al.*, 2017).

Gameiro (2008) e Dutra (2009) apontam para a importância das organizações em redes como uma prática cada vez mais importante para a sobrevivência e competitividade, de maneira que se fortaleçam e atuem de forma integrada com as demais, aumentando o poder competitivo da rede como um todo.

Partindo da concepção de que as entidades supraempresariais se constituem com objetivo de aumentar a atratividade de clientes para as organizações inseridas em rede, é preciso debater as diversas maneiras pelas quais essa atratividade é obtida (ZACCARELLI *et.*

*al.*, 2007). Com o aumento da demanda pelo assunto redes de negócios e pela importância do tema estratégia, surge o interesse de discutir a aplicação do conceito de estratégia a esse tipo de organização de negócios. Mesmo que o tema tenha sido difundido e muito estudado no contexto das empresas, o mesmo não se aplica ao tema entidade supraempresarial, caso de redes de negócios (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008).

A partir de uma nova perspectiva, as atuações de clusters e de redes de negócios passaram a ser identificadas como atuações supraempresariais, permitindo um conhecimento sobre a efetividade desta integração sistêmica, envolvendo atividades, gestão e estratégias independentes (TELLES, 2008; ZACCARELLI *et. al.*, 2008; GUIMARAES *et. al.*, 2013).

No modelo proposto por Zaccarelli *et. al.*, (2008), é possível compreender a natureza, semelhanças e diferenças de clusters e redes de negócios por meio de três principais fatores determinantes conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Comparação de clusters e rede de negócios**

<b>Dimensão de comparação</b>	<b>Clusters de negócios</b>	<b>Redes de negócios</b>
Relação entre negócios	Proximidade geográfica Compatibilidade de produtos (indústria).	Troca colaborativa Transações baseadas em fidelização.
Arranjo estrutural	Conjunto de negócios presentes em dada região, operando na mesma indústria ( ou em indústria complementar ou correlacionada).	Conjunto de negócios presentes em dada cadeia de fornecimento, operando transações entre si orientadas por fidelização.
Base de competitividade	Concentração geográfica	Processo de fidelização

Fonte: Adaptado Zaccarelli *et. al.* 2008, p 44

Segundo De Almeida Prado *et. al.*, (2013), o modelo proposto por Zaccarelli *et. al.*, (2008) oferece uma plataforma teórica distinta, por compreender conceitualmente clusters

como sistemas supraempresariais, incorporando noções de processos complexos como auto-organização e instituição de governança.

Desta forma, Telles (2008) corrobora que com os indícios das existências de clusters e redes de negócios a capacidade competitiva não pode ser contestada ou desconsiderada. Os sistemas supraempresariais possuem uma capacidade de competição significativa em relação às organizações com negócios similares e que competem de formas isoladas.

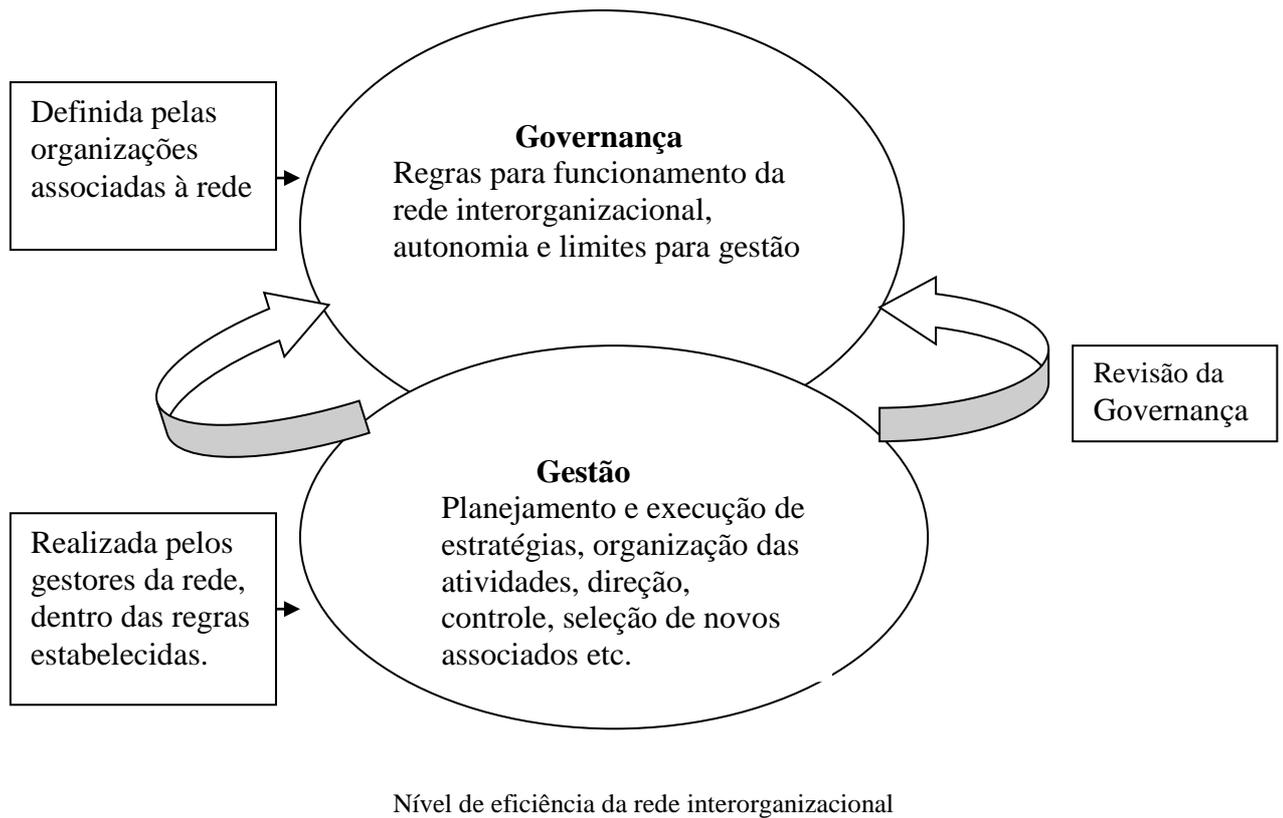
As empresas componentes de agrupamentos de negócios desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas. O que foi percebido é que, sob certas condições, as empresas formavam um determinado tipo de sistema dotado de uma capacidade superior para competir e para crescer, quando comparado às empresas da mesma natureza fora desse tipo de sistema. (TELLES, 2008, p. 23).

Zaccarelli *et. al.*, (2007) ressaltam a relevância de estudos sobre entidades supraempresariais, pois atuam no interesse comum das empresas com objetivo de gerar condições de competição conjunta em uma determinada rede de negócios.

Com o objetivo de manter a atratividade e a competitividade das empresas, a gestão responsável pela rede deve incorporar práticas e mecanismos de coordenação importantes para o desenvolvimento, como sistemas de incentivo, supervisão, sistemas de informação e treinamento que são similares aos utilizados pelas empresas em geral (ROTH *et. al.*, 2012).

É essencial para a gestão da rede que os seus administradores identifiquem as melhores práticas, oportunidades e ofereçam serviços eficientes para o aumento da competitividade das empresas e da rede. Avaliar os serviços é também um papel importante da gestão, uma vez que a efetividade e o atendimento aos interesses são fatores que contribuem para a competitividade (ROTH *et. al.*, 2012).

A Figura 1 demonstra como a governança e a gestão de redes interorganizacionais é fundamental para a organização de redes. Os dois elementos formam o sistema de governança e gestão de redes, imprescindíveis para a constituição e desenvolvimento das redes.



**Figura 1: Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais**

Fonte: adaptado Roth *et. al.*, (2012), p.120.

Para as redes organizacionais com uma identidade distinta, o modelo de governança faz-se necessário para garantir que os participantes se envolvam em ações coletivas e de apoio mútuo e para que os recursos da rede sejam adquiridos e utilizados de forma eficiente e eficaz (PROVAN E KENIS, 2008).

Para manter uma rede de negócios estável, a atuação de uma governança com função reguladora minimiza conflitos entre os seus membros, possibilitando que as empresas desempenhem suas funções, colaborando para o bem comum e tornando a rede menos vulnerável a rupturas (FITIPALDI E DONAIRE, 2007).

Na seção seguinte, será possível entender o papel da governança supraempresarial na estruturação de agrupamento de empresas e os mecanismos adotados para que os objetivos comuns dos componentes sejam alcançados.

## 2.2 Governança Supraempresarial

A rapidez das mudanças econômicas, dos negócios e a quebra de barreiras comerciais advinda da globalização, confirmam um novo ambiente de competição. Surgem novos modelos de negócios aplicados à gestão, formas de organização e novas tecnologias que mudam rapidamente as que estão em uso. E na busca por novos modelos de gestão e de competição, seja por meio de arranjos e redes de negócios, empresas se juntam a outras de negócios similares para disputarem mercados com concorrentes que também estão agrupados e organizados (GUIMARÃES, 2009).

Ainda segundo Guimarães (2009), para gerenciar modelos de agrupamentos de empresas foram surgindo novos modelos de governança empresarial, coletivas, com abrangência sobre empresas, as quais passaram a se preocupar em prover orientação estratégica capaz de influenciar decisões estratégicas de grupos de empresas e não mais de empresas isoladas. Essa nova governança implica em novos conceitos, novas práticas e formas diferentes de formular a estratégia.

Para entender melhor o papel da governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017) – IBGC define governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas, incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa, segundo o IBCG (2017), transformam elementos básicos em orientações, alinhando interesses com o objetivo de preservar e intensificar o valor econômico de longo prazo da empresa, facilitando assim o acesso a recursos, ao aumento da qualidade da gestão e contribuindo para sua perenidade.

Embora a governança corporativa e a governança das redes de negócios apresentem designações similares, têm naturezas distintas. A governança corporativa está voltada para aplicação e controle de empresas e não para as redes de negócios (DUTRA, 2009).

A governança corporativa é um assunto bastante abrangente, que ocorre em diversas dimensões. 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.

Muitos tomadores de decisões acreditam que a função principal dos sistemas de governança corporativa é de resolver conflitos entre os diversos atores interessados na empresa (fornecedores, funcionários e clientes) e mesmo entre a sociedade em geral (MARTINS, 2004).

O sistema de governança fortalece a atividade empresarial e as empresas, pois reforça competências para enfrentar novos desafios, ambiente complexo, aumenta a capacidade de criação de valor, aumenta a confiança e equaliza interesses comuns. Torna o ambiente de negócios mais seguro e menos vulnerável aos aspectos externos ou da própria gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2006).

Independente da definição de governança, ela está relacionada, sob algum aspecto, com as interações entre os vários constituintes da organização, os sistemas de controle, alocação de recursos, operacionalização das atividades organizacionais e, principalmente, com o retorno esperado dos investimentos realizados na empresa. Ou seja, princípios gerais e específicos de governança (MARTINS, 2004, p. 39).

Zaccarelli *et. al.*, (2008) destacaram que a governança supraempresarial surge como fonte de influência e decisão para gestão estratégica supraempresas, resultando no fomento à competitividade de um agrupamento de negócios interdependentes, tendo como principal atributo seu caráter de poder dissociado de autoridade.

No entanto, a governança supraempresarial é um conceito novo que, segundo Zaccarelli *et. al.*, (2008), não se aplica às empresas isoladamente e, por isso, o difere daquele de governança corporativa.

Neste contexto, Zaccarelli *et. al.*, (2008) definem o conceito de governança supraempresarial, quando enfatizam que:

Governança supraempresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supraempresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supraempresarial (ZACCARELLI *et. al.*, 2008, p. 52).

Segundo Guimarães *et. al.*, (2013), a governança supraempresarial é capaz de interferir no comportamento e nas decisões tomadas pelas empresas inseridas nos grupamentos. Admite-se que a governança supraempresarial influencia empresas inseridas em clusters e redes de negócios em função das diretrizes adotadas.

Para as empresas inseridas em redes de negócios, é importante que sejam adotadas ações e construídos relacionamentos para atividade em rede de forma que todos os envolvidos possam usufruir de recursos para melhorar as estratégias ou posicionamento competitivo (DUTRA, 2009).

A cooperação requer de cada empresa a disposição para se unir a outras empresas, para atuar de forma conjunta e/ou complementar, agregando valor em um dos elos da cadeia produtiva, formando agrupamentos empresariais (GUIMARÃES, 2013).

Para Gussoni *et. al.*, (2015), embora a cooperação proporcione benefícios adequados para os envolvidos, a escolha de um modelo de governança correto desempenha papel importante na gestão interorganizacional. Assim, a constituição de uma governança é fundamental para a promoção de atividades, formação de empresas confiáveis e definição de estratégias coesas para o agrupamento.

Em todo o universo, a forma de se organizar e de se relacionar no ambiente organizacional tem sido reavaliada. A liberdade de expressão abre possibilidades para organização de pessoas e de aglomerados em torno de diversas causas de interesses comuns. Com o número crescente de empresas no mercado, a exigência da sociedade também aumentou na mesma proporção (DE BENEDICTO, 2008).

A governança supraempresarial é influenciada por diferentes fatores que têm interferência direta no desempenho dos agrupamentos de empresas. Isto as deixa mais ou menos competitivas. Um desses fatores é a atuação em rede, amplamente discutida na literatura sobre governança (MARTINS *et. al.*, 2016).

Um importante papel para a governança é monitorar o comportamento de gestão e garantir o crescimento da competitividade das empresas, uma vez que estão inseridas em um macroambiente de incertezas. Assim, é imprescindível considerar o elemento confiança entre as empresas do agrupamento para que haja um relacionamento duradouro e efetivo (MARTINS *et. al.*, 2016).

Os resultados das empresas representadas pela governança são maximizados quando práticas de gestão da rede permitem que os objetivos sejam alcançados e as empresas melhorem o desempenho individual. O papel do gerenciamento é crítico para uma governança

eficaz da rede, especialmente no que diz respeito aos conflitos inerentes a cada forma de governança (ROTH *et.al.*; 2012; PROVAN E KENIS, 2008).

Embora a governança da rede não tenha um instrumento legal como a governança organizacional, argumenta-se que é fundamental para a eficácia. Ao contrário das organizações, as redes devem ser governadas sem benefício da hierarquia ou propriedade. Os participantes da rede têm uma responsabilidade formal limitada em relação às metas da rede e, desta forma, a conformidade com regras e procedimentos é puramente voluntária (PROVAN; KENIS, 2008).

Neste sentido, a governança de entidades supraempresariais é formada por um sistema sólido e estruturado de instituições ou corporações, com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de gerar valor por meio ou não de instrumentos formais (GUMARÃES, 2009).

Mesmo que as redes compreendam uma variedade de interações entre os participantes, o foco na governança envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar ações conjuntas em toda a rede (PROVAN; KENIS, 2008).

Contribuindo com o conceito, Albers (2010) define os sistemas de governança como um conjunto de arranjos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Esses sistemas possuem uma estrutura única e usam mecanismos para coordenar, monitorar e influenciar a evolução de uma parceria e seu desempenho ao longo do tempo.

Segundo Da Silva *et. al.*, (2016), existem quatro características que influenciam a escolha do modo de governança interorganizacional: Presença de confiança; Frequência ou duração da transação; Tipos de ativos envolvidos; Finalidade da governança.

No estudo de Da Silva *et. al.*, (2016), apuraram que a confiança é um moderador na escolha do modo de governança interorganizacional, no qual quanto mais existe confiança em uma transação, menos mecanismos formais e mais formas de relacionamentos são empregados.

Portanto, deve-se considerar a importância do elemento confiança como influenciador da governança supraempresarial. Nas próximas seções, serão analisados os fatores atuação em rede, recursos internos e confiança que são fundamentais para a governança supraempresarial efetiva.

### 2.3 Atuação em rede

O uso dos conceitos de redes no ambiente de negócios atual decorre do crescimento da competição entre empresas ou da clareza de que os empreendimentos, atuando de forma individualizada, terão menos possibilidade de sobrevivência e prosperidade. Desta forma, é crescente o número de empresas que se unem em redes e competem em nível de negócios (MARTINS *et. al.*, 2012).

As atuais estratégias das empresas para diferenciação da concorrência no ambiente de negócios se dão em torno de redes de cooperação. As empresas, ao incorporarem um modelo de cooperação, visam agilidade, absorção de novas tecnologias, redução de custos e aumento da qualidade dos produtos que possibilita muitas vezes estar à frente da concorrência (SILVA *et. al.*, 2015).

Para Somberger *et. al.*, (2017), as referências existentes sobre relacionamentos interorganizacionais consideram que o aumento da complexidade ambiental é um dos indutores para a cooperação entre empresas, com vistas à diminuição das incertezas e aumento da solidez empresarial.

A necessidade de enfrentar a competição em mercados globais provocou, nas últimas décadas, mudanças rápidas nos modelos de gestão e de operação das empresas. As empresas integraram suas respectivas cadeias de suprimentos com os recursos da tecnologia da informação e diminuíram custos. A visão estratégica mudou bastante neste período (DUTRA *et. al.*, 2008).

Uma definição de rede negócios que atendesse à visão estratégica, conforme proposta por Zacarelli (2004) seria a de um sistema supraempresarial, cujas principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto e/ou serviço, que interagem com fidelização recíproca em seus negócios, de forma que o conjunto como um todo consiga vantagens competitivas sobre empresas fora de rede ou sobre outra rede de negócios menos evoluída (TELLES, 2008, p. 22).

A união de empresas por meio das redes de cooperação pode decorrer da máxima de que nenhuma organização domina individualmente as habilidades, informações e os conhecimentos fundamentais para base de seus negócios (MARTINS *et. al.*, 2012).

Segundo Guimarães (2007), as redes de negócios, assim como os clusters de negócios, constituem-se em arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamentos em alguma medida entre si.

Para que as empresas se proponham a trabalhar em rede de cooperação, é preciso abdicar de pensamentos individualistas para que não haja divergências na forma de pensar e agir dos atores envolvidos na rede. As redes consistem em um conjunto de informações ligadas por meio de relações específicas e estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos constituintes (SILVA *et. al.*, 2015).

Nesse sentido, quanto maior a ligação entre os atores, maior será a densidade da rede. Porém, se os atores de determinada rede não tiverem nenhum tipo de relacionamento, ela não existirá. Assim sendo, quando vários atores se interligam entre si a rede é considerada densa (FREITAS *et. al.*, 2014).

Numa rede dominada formalmente por uma corporação onde os outros negócios são complementares, a fidelização das demais empresas será referenciada como uma fidelização à marca do produto ou da empresa principal. Já em uma rede de empresas concorrentes, a governança deverá ser exercida externamente às empresas e a fidelização será unicamente à estratégia (GUIMARÃES, 2007).

No ambiente de negócios, se a lealdade for capaz de gerar efeitos positivos como ganhos de mercado por meio da rede de negócios, cria-se motivação para um processo de confiança e fidelização (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008).

Uma rede de negócios, segundo Boaventura e Siqueira (2008), começa a se formar quando existe uma cumplicidade nas relações de negócios entre empresas e assim conseguem obter ganhos de competitividade pela fidelidade.

Quando empresas se relacionam e criam mecanismos para ganhos financeiros por meio das competências disponíveis e ativos, faz-se necessário observar o setor econômico. As características são diferentes entre os setores e o mercado alvo onde se configura a rede empresarial (DUTRA, 2009).

Dutra (2009) aponta que a competitividade pode ser alcançada pelas ações dos negócios das empresas que estão em rede, atuando como conjunto organizado, com o fim de

obter melhores resultados se comparadas à atuação isolada e não articulada de outras empresas.

Para Guimarães *et. al.*, (2007) e Zaccarelli *et. al.*, (2007), nos clusters, o grande fio condutor da busca pela atratividade dos clientes é a proximidade territorial. Quando o número de empresas instaladas no local for suficientemente grande para atrair compradores distantes, passará a existir a vantagem competitiva pela atratividade dos clientes, por parte do agrupamento e não por parte de alguma empresa individualmente.

Nas redes de negócios, a atratividade de clientes é conseguida pela lealdade das empresas a uma marca ou produto, no caso de redes formais ou contratuais, onde a governança é geralmente exercida pela corporação proprietária da marca ou do produto, ou pela fidelização a uma estratégia (ZACCARELLI *et. al.*, 2007).

Como premissa, Dutra (2009) cita que a rede de negócios é constituída por empresas que se juntam numa atuação estruturada, possibilitando maior poder de negociação em relação às outras empresas que atuam de forma isolada no mesmo setor de negócios.

A competitividade se mostra como uma dimensão importante no ambiente das redes de negócios e empresas, o que evidência a presença da estratégica desde o início da sua atuação (DUTRA, 2009).

A estratégia sempre foi vista e abordada como estando voltada para a empresa ou uma unidade de negócios da mesma, sendo relativamente escassos estudos que tratem da estratégia direcionada a conjuntos de empresas, sejam esses conjuntos de qualquer natureza (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008, p. 2).

Para que a rede de negócios permaneça competitiva, é preciso que a sua estratégia prevaleça sobre a estratégia de empresas isoladas. A diferença em relação ao caso dos clusters é a presença de uma empresa com maior poder de negociação que, teoricamente, teria a responsabilidade pela estabilidade da rede, formulando estratégias adequadas e assegurando sua implementação (ZACCARELLI *et. al.*, 2008).

Dutra *et. al.*, (2008) destacam que a permanência no ambiente de negócios deixou de ser entre empresas e passou a ser entre redes empresariais. Os aspectos relacionados aos

interesses internos e externos das empresas dessas redes se destacam em decorrência de fatores de competição, da criação de valor, de competências, da colaboração ou cooperação.

Para que as vantagens por esse formato organizacional sejam alcançadas, é necessária a criação de condições favoráveis para que de fato tais vantagens competitivas inerentes ao modelo de atuação em rede possam ocorrer e contribuam para a efetiva cooperação (SILVA *et. al.*, 2015).

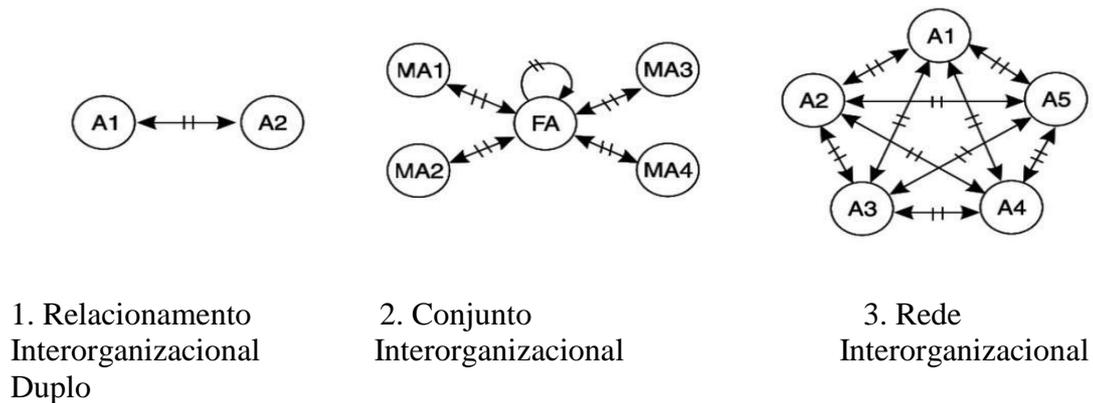
Ainda segundo Silva *et. al.*, (2015), a união das empresas ao modelo organizacional de rede de cooperação visa, sobretudo, ao fortalecimento das empresas, relativamente ao seu poder com competição no mercado acirrado. Afirmar também que o fator determinante para as empresas se unirem a esse modelo é a redução de custos e riscos.

Nesta circunstância, a cooperação e os modelos de redes seriam a melhor forma de reduzir riscos, dividir os custos e manter-se frequentemente atualizado com informação. Novas oportunidades são criadas constantemente quando se está dentro das redes de negócios (FREITAS *et. al.*, 2014).

Improvável que uma rede empresarial perpetue ao longo do tempo se os ganhos desejados não forem obtidos. Os ganhos nas redes derivam dos antecedentes que facilitam o surgimento de um ambiente de cooperação em torno dos objetivos traçados pelos seus integrantes (VESCHOORE; BALESTRIN, 2010).

Em um contexto estratégico, pode-se considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma isolada (BALESTRINI; VARGAS, 2004).

De acordo com Hall (2004), os relacionamentos interorganizacionais se apresentam em três formas básicas, conforme apresentado na figura 2:



**Figura 2 – Relacionamentos Interorganizacionais**

Fonte: Adaptado Hall (2004), pag. 206.

Neste formato, o relacionamento por meio da rede interorganizacional é o mais completo e abrangente, englobando de fato organizações com interesses comuns. Quanto mais intenso o relacionamento, mais importante ele se torna para as organizações envolvidas (HALL, 2004).

Assim sendo, o papel da rede interorganizacional é proporcionar uma relação eficaz entre as pessoas, grupos e organizações, aumentando o conhecimento criado pelos indivíduos da rede. Esse processo da criação compartilhada promove a complementaridade de competências por meio do qual as habilidades, as crenças, a cultura e as diferenças entre os integrantes são tratados coletivamente em favor de um objetivo comum (BALESTRINI *et. al.*, 2005).

Nesse sentido, Dutra (2009) mostra a importância da governança na estratégia da rede pela necessidade de se estabelecer um maior poder competitivo para as empresas no mercado ou segmento de atuação, visando atingir resultados mais eficazes no formato de rede e não isoladamente. Ainda segundo o autor, a partir do entendimento de uma rede empresarial de negócios e das razões da presença de uma governança supraempresarial, pode-se supor como principais ações de seu gerenciamento: Fidelizar as empresas e negócios do agrupamento; Assemelhar o fluxo de produtos e serviços com a inclusão de processos informalmente incorporados pelas empresas; Incorporar inovação nos negócios; Incorporar novas técnicas nas empresas do agrupamento; Orientar a estratégia para que as empresas possam competir como agrupamento.

Segundo Zacarelli *et. al.*, (2008), o processo de evolução da rede corresponde aos estímulos internos da rede que potencializam o seu desenvolvimento e a capacidade de o sistema se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno do agrupamento. Este processo, orientado por uma governança, tende a oferecer, ao agrupamento de empresas, posição privilegiada para enfrentar a concorrência.

Portanto, considerando o exposto e com o intuito de minimizar choques e interesses próprios e obter vantagem sobre a concorrência, Guimarães (2013) reforça que é salutar que a rede de negócios possua algum tipo de organização ou governança para condução estratégica dos atores envolvidos, mantendo um relacionamento consistente e com capacidade de competir com outras redes de negócios.

Provan e Kenis (2008) afirmam que, ao se concentrar em resultados gerados coletivamente em nível de rede, a forma de governança adotada e a gestão de conflitos relacionados a essa forma de organização são críticas para a eficácia da rede.

## **2.4 Confiança**

A tecnologia alterou de tal maneira o panorama competitivo que uma nova e mais radical forma de lealdade será necessária para que uma empresa seja bem-sucedida. Fazer apenas o que a empresa sempre diz que fez não é mais suficiente. Espera-se que as empresas protejam os interesses de seus clientes de maneira efetiva (PEPPERS; ROGERS, 2012).

Desde muito tempo considera-se que a confiança é um elo importante no êxito organizacional. Quando existe confiança, por exemplo, as empresas conseguem mais facilmente estabelecer contratos formais de ação e interação. Além disso, quando a confiança entre as partes é reconhecida por ambas, as empresas dependem menos das estruturas organizacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Uma empresa poderá manter as coisas fora do campo de visão de seus clientes, mas segundo Peppers e Rogers (2012), a tecnologia atual torna mais do que provável que as pessoas descubram o que for preciso, de um jeito ou de outro. A transparência aumentará em decorrência do desenvolvimento tecnológico.

A confiança é considerada uma dimensão fundamental no apoio aos relacionamentos das atividades empresariais. Uma base de confiança resulta em benefícios financeiros para os envolvidos, no aprimoramento e manutenção de ações conjuntas. A realização de ações requer atenção cuidadosa dos decisores devido às diferentes posturas dos envolvidos no relacionamento. Quando a lealdade é alta, as relações tendem a ser mais coparticipativas (CLARO; CLARO, 2004).

A confiança torna a tomada de decisão mais eficiente, simplificando a aquisição e interpretação da informação. A confiança também orienta a ação, sugerindo comportamentos e rotinas que são mais viáveis e benéficas sob a suposição de que a contraparte confiável não irá explorar a vulnerabilidade (MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

Em uma pesquisa realizada por Claro e Claro (2004), com citações de outros autores, evidenciou a relevância da confiança como motivadora da colaboração. São sugeridas cinco iniciativas com a intenção de desenvolver e manter a confiança em uma relação:

Os gestores podem calcular os custos e as recompensas envolvidas caso um fornecedor esteja trapaceando ou cooperando (Williamson, 1985 apud Claro e Claro, 2004).

O comprador pode deduzir que é conveniente confiar em seu fornecedor na medida em que os benefícios da trapaça não excedam os custos do fornecedor ser pego trapaceando.

Os gestores podem prever o comportamento do fornecedor. A confiança é derivada das expectativas do comportamento do fornecedor, o que é baseado na reputação e nas reivindicações presentes, tanto implícitas quanto explícitas (DONEY *et. al.*, 1998 apud Claro e Claro, 2004).

A confiança também é influenciada pelas intenções do fornecedor. Os gestores podem interpretar o discurso e o comportamento do fornecedor e, assim, tentar determinar suas intenções no relacionamento (GANESAN, 1994 apud Claro e Claro, 2004).

A confiança pode ser construída com base em uma avaliação da capacidade do fornecedor de cumprir suas obrigações e atender às expectativas do comprador.

A confiança pode ser transferida na rede organizacional, ou seja, pode ser transmitida de uma fonte confiável de informação para outro indivíduo ou grupo com qual o comprador mantenha relacionamento.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) afirmam que os fatores capacidade, benevolência e integridade podem contribuir para confiança de um grupo ou organização. Em níveis mais elevados de análise, como entre organizações, ver o administrador em termos de capacidade e integridade parece ser bem aceito. Em níveis macro de análise, porém, a benevolência tem recebido pouca atenção.

As percepções sobre a capacidade de um indivíduo, benevolência e integridade tem impacto na confiança. Essas percepções também afetam a maneira como uma organização é confiável, como são suas relações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

A confiança é um componente essencial na cooperação e na vida das organizações e seu valor é amplamente apreciado pelos gestores de alianças estratégicas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), a cooperação entre organizações cria uma dependência mútua entre elas. Este acordo requer confiança para ter sucesso. Embora existam muitas definições de confiança, elas tendem a concordar que se refere à vontade de uma parte de se relacionar com outra na crença de que as ações do outro serão benéficas e não prejudiciais para a primeira parte, mesmo que isso não possa ser garantido.

Em algumas situações, entretanto, a confiança pode ser o fator principal e organizador quando o monitoramento e os controles formais são difíceis e dispendiosos de usar. Nesses casos, a confiança representa uma escolha eficiente (MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

Na certeza de que uma organização possui competência para contribuir no alcance de objetivos coletivos dos componentes da rede, estimular aquele que confia a evitar conflitos e consequentemente amenizar qualquer possibilidade de perda de cooperação de uma determinada organização com capacidades desejadas (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011).

As negociações são menos dispendiosas em condições de alta confiança interorganizacional, porque os acordos são alcançados com mais rapidez e facilidade, uma vez que as partes são capazes de chegar a um consenso. A confiança interorganizacional atenua as assimetrias de informação inerentes ao relacionamento entre empresas, permitindo uma

partilha de informação mais aberta e honesta (ZAHHER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V, 1998).

Na perspectiva de Mcviley, Perrone e Zaheer (2003), a confiança influencia a organização através de dois caminhos causais principais: estruturação e mobilização (Quadro 2). Como o nível de confiança varia, a maneira como as atividades são organizadas e coordenadas será diferente. A partir de uma abordagem estruturante, a confiança molda os padrões de interação relativamente estáveis e duradouros entre as organizações.

**Quadro 2 - Influência da Confiança na Organização**

Caminhos Causais	Propriedades Organizacionais
<b><i>Estruturação</i></b>	<b><i>Padrões</i></b>
Transferibilidade	→ Densidade
Capacidade generativa	→ Multiplexidade
Reciprocidade atrasada	→ Estabilidade
Especialização do cargo	→ Não redundância
<b><i>Mobilização</i></b>	<b><i>Processos</i></b>
Divulgação e triagem	→ Compartilhamento do conhecimento
Identificação	→ Compromisso
Suspensão julgamento	→ Proteção

Fonte: Adaptado Mcviley, Perrone e Zaheer (2003), p 94.

Mcevily, Perrone e Zaheer (2003) teorizam que a confiança opera através dos caminhos causais para afetar duas grandes propriedades das organizações: os padrões de interação e os processos que permitem e restringem a coordenação do trabalho entre os indivíduos. Acredita-se que as categorias de estruturação e mobilização capturam muitas cadeias causais, chave pelas quais a confiança afeta a organização. Reconhecem ainda que a confiança não só afeta a organização, mas também é afetada por ela.

A confiança interpessoal e interorganizacional operam de forma bastante diferente dentro da troca relacional. A confiança interorganizacional está fortemente associada a custos reduzidos de negociação e conflito, mas a confiança interpessoal não está relacionada com o conflito e mostrou uma aparentemente anômala associação positiva com os custos de negociação (ZAHHER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

A visão de confiança inclui um elemento de expectativa e um componente não computacional, reconhecendo a racionalidade limitada e a incerteza da vida organizacional (MCVILEY; PERRONE E ZAHEER, 2003).

Segundo Carnaúba (2014), diversos estudos associam um alto nível de confiança com altos níveis de desempenho dos agrupamentos em rede. A associação entre confiança e desempenho está consolidada na academia, com um grande número de estudos empíricos confirmatórios.

No quadro 3, Carnaúba (2014) contribui com um levantamento destes estudos que relacionam positivamente altos níveis de confiança e altos níveis de desempenho.

### Quadro 3 – Relação dos níveis de confiança e desempenho

<b>Autores</b>	<b>Resultados</b>
Zaheer, Evily e Perrone (1998) Organization Science	Confiança interorganizacional influencia negativamente o custo da negociação, e positivamente a performance.
Dyer e Chu (2003) Organization Science	Maiores níveis de confiança estão positivamente associados a mais trocas de conhecimento e negativamente associados a custos de transação.
Balestrin e Vargas (2004) Revista de Adm. Contemporânea	Maior nível de confiança possibilita maior interação interfirmas.
Gulati e Nickerson (2008)	Confiança impacta relações interorganizacionais. Maior a confiança, melhor a performance.
Gulati e Sytch (2008) Managerial and Decision	O histórico de transações está positivamente associado à confiança interorganizacional

Fonte: Adaptado Caranauba e Pereira (2014) , pag. 7.

Provan e Kenis (2008) reforçam que os laços de confiança devem ser densos, de modo que as percepções de confiança sejam compartilhadas entre os membros da rede e entre eles. Tal como acontece com a densidade de conexões, a densidade de confiança significa que muitas pessoas na rede confiam umas nas outras, proporcionando assim uma rede densa de laços baseados na confiança. Na ausência disso, a governança compartilhada não será efetiva, pois haverá pouca base para a colaboração entre os membros da rede.

Segundo Filho *et. al.*, (2015), a ausência de confiança é considerada um fator desarticulador para qualquer rede interorganizacional, sendo este um elemento essencial para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Enfatizam que a desconfiança é gerada pelo comportamento oportunista, podendo inviabilizar a permanência da rede de negócios.

Nas ações colaborativas, oportunismo e confiança caminham juntos, mas em sentidos opostos, ou seja, quanto maior a confiança, menor o oportunismo. Quando a confiança é superior ao oportunismo, as transações comerciais e as ações coletivas tendem a acontecer, pois o ato de confiar sempre envolve uma decisão mútua (KLEIN E PEREIRA, 2014).

Na perspectiva de Celani *et. al.*, (2015), a confiança é considerada um atributo básico para relacionamentos integrados e, portanto deve ser a base para um resultado superior. Conquistar a confiança por meio do relacionamento entre empresas não é uma tarefa fácil, pois é preciso enxergar cada participante da rede como um aliado de negócio e não como concorrente.

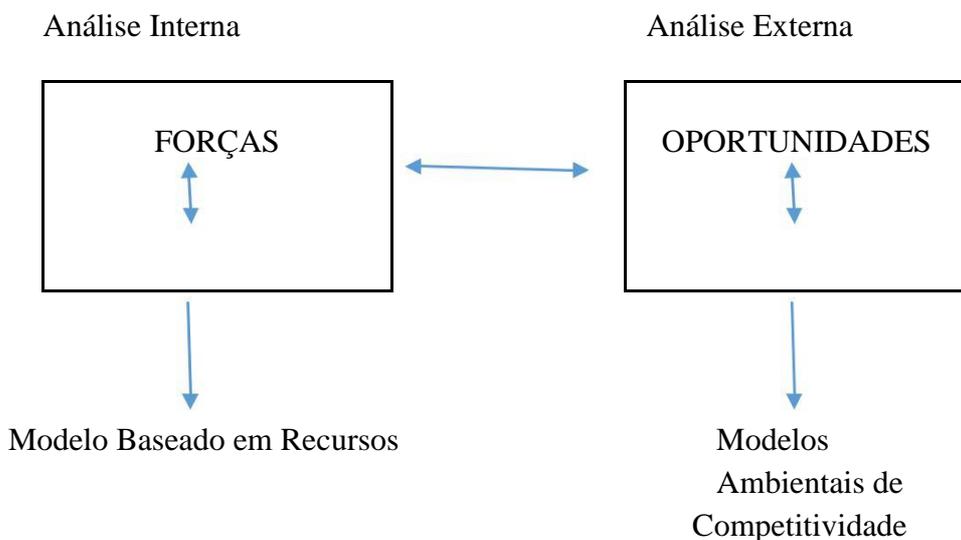
Ainda de acordo com Celani *et. al.*, (2015), identifica-se um elevado nível de confiança por meio dos relacionamentos duradouros, uma vez que a confiança surge na convivência de longo prazo e a cada ação executada que demonstra atitude colaborativa entre os integrantes.

Em recente estudo sobre o processo de confiança, Macedo *et. al.*, (2017) afirmaram que as empresas indicaram utilizar a confiança nos relacionamentos como um elemento da estratégia comercial e perenidade dos negócios, mais do que uma tendência a comportamentos colaborativos. Mas corroboram que na visão das relações, a confiança é o alicerce para os relacionamentos colaborativos e que seu exercício contribui para a construção do capital social da empresa.

Diante do exposto, a confiança, como um fator influenciador de uma governança é uma variável intrínseca para os membros que fazem parte da rede. As relações são marcadas pela confiança e que pode ser entendida como a percepção que cada membro tem de que o outro não irá explorar suas vulnerabilidades (CARNAUBA, 2013).

## 2.5 Recursos internos

Compreender a origem da vantagem competitiva sustentada para as empresas tornou-se um importante campo de pesquisa da gestão estratégica. Segundo Barney (1991), um único quadro organizacional, resumido na figura 3, sugere que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentadas, implementando estratégias que exploram suas forças internas, respondendo a oportunidades ambientais, neutralizando ameaças externas e evitando fraquezas internas.



**Figura 3 – Relação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.**

Modelo baseado em recursos e modelos de atratividade da indústria

Fonte – Adaptado Barney (1991), pag. 9.

A busca por vantagem competitiva que garante às organizações alcançar e sustentar um resultado superior em relação às empresas concorrentes tem chamado atenção de pesquisadores da administração estratégica e de gestores empresariais. O desempenho das empresas é determinado pela estrutura do setor e pela estratégia adotada pelas empresas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Ainda segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999), estudos têm evidenciado que as diferenças entre os resultados de empresas dentro de um mesmo setor são significativamente superiores às diferenças de resultados entre setores, sugerindo que os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, exercem uma influência significativamente maior do que os fatores externos, ou seja, da estrutura do setor.

No campo da administração estratégica, duas visões de pesquisas são percebidas como determinantes no desempenho organizacional. A primeira delas destaca os fatores externos à empresa no desenho da estratégia, enquanto a segunda, com a visão baseada nos recursos da empresa (RBV), é alicerçada nos fatores internos e comportamentais como determinante de bom resultado (AZEVEDO, 2007).

Para Azevedo (2007), a visão baseada em recursos (VBR) procura explicar o resultado superior das empresas e as estratégias que permitiram obter mediante a análise dos recursos de uma empresa, sejam eles do grupo de recursos tangíveis ou intangíveis.

Na percepção de Balestrin, Verschoore e Perucia (2011), a ideia central da visão baseada em recursos (VBR) consiste no fato de que os retornos acima da média, em determinado mercado, são resultado dos recursos (tangíveis e intangíveis) que uma empresa possui internamente. Assim, a visão baseada em recursos (VBR) defende que as empresas com diferentes fontes de recursos terão, inevitavelmente, diferentes capacidades competitivas.

Gulati *et. al.*, (2000) relatam, na perspectiva da visão baseada em recursos (VBR), que uma fonte importante para a criação de inimitáveis recursos geradores de valor reside na rede de relações de uma empresa. As redes de empresas permitem que elas acessem recursos-chave de seu ambiente, tais como informações, capital, bens, serviços e assim por diante passam a ter potencial de manter ou aumentar a vantagem competitiva de uma empresa.

A rede também pode fornecer novas ideias para os estudiosos de estratégia que são defensores de uma visão baseada em recursos da empresa. Uma visão abrangente dos recursos geradores de renda de uma empresa não só incluiria elementos como marcas, capacidades tecnológicas, talentos de gestão e assim por diante, mas também incluiria os recursos de rede ou o capital social das empresas (GULATI *et. al.*, 2000).

Em um ambiente de negócios, as empresas interagem por várias razões, como acesso compartilhado a canais de distribuição, diminuição de custos e ou divisão dos riscos. Alguns

dos principais objetivos para a interação de negócios resumem-se na melhoria das capacidades e recursos internos; levantamento de recursos e capacidades disponíveis no ambiente externo; desenvolvimento de novos recursos e habilidades por meio de alianças; aumento da efetividade do negócio; e o exercício da influência e do poder na rede (ALVES *et. al.*, 2010).

Gulati (1999) sugere que os recursos podem ser inerentes às redes nas quais as empresas estão situadas, fornecendo-lhes informações valiosas que, por sua vez, proporcionam vantagem estratégica ao permitir que elas atuem mais rapidamente do que as rivais.

Na abordagem de Barney (1991), para que os recursos sejam imprescindíveis na geração de vantagem competitiva para as empresas, é preciso considerar os quatro atributos abaixo:

- (a) Potencial para criação de valor, ou seja, devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa;
- (b) Serem raros entre os competidores atuais e potenciais da empresa, considerando que “raridade” significa que o número de empresas necessárias para gerar competição “perfeita” na indústria é menor do que aquelas que possuem um determinado recurso com potencial para criação de valor;
- (c) Serem imperfeitamente imitáveis;
- (d) Serem imperfeitamente substituíveis (ou seja, não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente, mas que não sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis).

Os recursos da empresa só podem ser uma fonte de vantagem competitiva quando são valiosos e assim permitem que uma empresa conceba ou programe estratégias que melhorem sua eficácia. Estes recursos estratégicos são os ativos, habilidades, capacidades, atributos da empresa e conhecimentos que, quando dominado pelas empresas, permitem que coloquem em práticas as estratégias que aumentam a competitividade (BARNEY *et. al.*, 1991).

Desta forma, Barney *et. al.*, (2001) ressaltam que recursos e capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo as habilidades de gerenciamento de uma empresa, seus processos organizacionais e rotinas e as informações e conhecimentos que controla.

O valor do recurso é uma função tanto interna (base de recursos da empresa e características de seus gestores) como externa (posição de mercado da empresa e clientes avaliando a produção da empresa, bem como acesso à informação). No entanto, todas essas funções são idiossincráticas para a empresa e podem ser gerenciadas e manipuladas por ela (SCHIMIDT, 2013).

Ainda segundo Schmidt (2013), uma empresa pode ter acesso às informações privilegiadas sobre recursos e como estes podem criar valor em um mercado de produto como resultado da posição única da empresa em redes interorganizacionais. Tal empresa pode assim se beneficiar de assimetrias de informação que lhe permitam avaliar com mais precisão o valor futuro dos recursos.

Prahalad e Hamel (1990) corroboram que:

A capacidade de uma empresa é o resultado do uso conjunto de grupos de recursos, e para a maioria delas as capacidades mais importantes são possivelmente aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais. Isso resulta nas competências essenciais, ou seja, aquelas que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, interferindo ativamente nos mercados em que atua e sendo capaz de se expandir para conquistar novos mercados (PRAHALAD E HAMEL, 1990,79-90).

Empresas com posição de mercado mais forte são capazes de aplicar os benefícios do recurso sobre uma base mais ampla, aumentando assim a capacidade de obtenção de mais recursos. Atribuem mais valor a um recurso e, portanto, são mais propensas a adquirir conhecimento, pois possuem potenciais mais elevados e conseqüentemente tem mais incentivos para investir em inovação (SCHIMIDT, 2013).

Considerando que as empresas são diferentes, adotando estratégias organizacionais distintas e que existe a necessidade de se desenhar estruturas capazes de sustentar as estratégias dessas empresas, os tomadores de decisão precisam investir em recursos estratégicos e desenvolver capacidades que permitam às empresas competirem em condições de obter vantagem competitiva e desempenho elevado. (VALLANDRO; TREZ, 2013).

Segundo Hall (2004), a estrutura organizacional é dinâmica, podendo alterar o tamanho, adotar novas tecnologias, defrontar-se com ambientes e culturas internas e externas em mudança, adotar novas estratégias ou identificar antigas e ajustar-se a outras organizações

em seu campo. São diversas as formas que as estruturas organizacionais podem assumir para proporcionar eficácia.

Para Vallandro e Trez (2103), o processo de compartilhamento de recursos por empresas envolvidas em parcerias e alianças estratégicas requer que os melhores recursos e capacidades de ambas as organizações envolvidas sejam o mais bem selecionados e aproveitados possível no intuito de que sejam alocados os melhores esforços para se conseguir vantagem competitiva.

Assim sendo, a atual dinâmica do mercado aumenta a pressão sobre as empresas, exigindo delas capacidades e recursos que muitas vezes estão além de suas possibilidades, valorizando a cooperação como alternativa estratégica (WEGNER, 2011).

## **2.6 Desempenho**

Na abordagem de Mariano *et. al.*, (2012), uma rede interorganizacional pode ser analisada a partir de várias dimensões, sendo que uma delas é o seu nível de desempenho. Afirmo que a melhor forma de se quantificar o desempenho é por meio da constatação dos objetivos alcançados da rede em relação aos definidos na sua concepção.

Empresas ao se decidirem associar a uma rede interorganizacional existente ou criar uma rede própria almejam alcançar através da cooperação um desempenho superior ao obtido isoladamente (WEGNER, 2011).

No desenvolvimento de uma rede interorganizacional é imprescindível que os membros percebam a governança como uma forma legítima de condução da rede a partir da qual é possível gerar benefícios coletivos. Quanto maior a interação dos membros, maiores as chances de executar as estratégias coletivas e alcançar o desempenho desejado (MARIANO *et. al.*, 2012).

Para Venkatraman e Ramanujam (1986) não é viável separar estratégia de desempenho, isso porque a melhoria do desempenho está no cerne da gestão estratégica. A competição, cada dia mais presente entre as organizações, tem provocado reflexões e adoções de estratégias que auxiliem no aumento do desempenho no ambiente de negócios.

O ambiente empresarial tem demandado mais eficiência e capacidade de transformação. As empresas estão buscando resultados e diminuição de custos, ampliando assim, o foco nos processos de qualidade, produtividade, competitividade e excelência (MATTOS, 2002).

Os processos sistemáticos que regulam as atividades organizacionais, que por sua vez direcionam a utilização da estratégia, mostram como comparar os resultados obtidos em relação aos anteriormente desejados e planejados e indicam ações corretivas a serem realizadas quando existe diferença entre previsto e realizado. Os controles são baseados em um sistema de metas e objetivos a serem alcançados conforme estabelecido na estratégia da empresa (NETO *et. al.*, 2011).

Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente comportamento e resultados, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada (ZIMMER *et. al.*, 2008).

Na visão de Verdecho *et. al.*, (2012), as empresas ao buscarem formas de cooperação procuram melhorar seu desempenho, mas, em avaliações reais, muitas vezes não estabelecem estruturas eficientes para gerenciar a aliança com outras empresas. Além disso, existem fatores como a falta de suporte, conflitos internos e falta de confiança que atuam como barreiras à colaboração efetiva e que também precisam ser gerenciados adequadamente, pois influenciam o desempenho entre as empresas.

O desempenho global pode ser medido e, portando, gerenciado através de elementos de medição de desempenho. A associação empresarial, ao estabelecer um modelo estruturado de medição de desempenho, passa a ter uma visão global dos resultados. Uma das mais importantes estruturas de desempenho desenvolvidas na literatura acadêmica e aplicadas a negócios é o *balanced scorecard* (BSC) dos autores Kaplan & Norton (1992) (VERDECHO *et. al.*, 2012).

Kaplan & Norton (1997) propuseram uma combinação de quatro visões complementares do desempenho – conjuntamente designadas por *balanced scorecard* ou indicadores balanceados – que, ao mesmo tempo em que relatariam a história passada,

também trariam indicações sobre o desempenho futuro esperado: visão financeira, visão dos clientes, visão dos processos internos e visão de inovação e aprendizado.

Avaliar o desempenho organizacional é antes de tudo conceber, firmar e dissipar conhecimento sobre o contexto a ser avaliado. Para realizar a gestão por meio da avaliação de desempenho, devem ser identificados os fatores que são relevantes para determinado contexto da organização e que essa identificação deva ser feita por meio da percepção do decisor sobre o ambiente (VALMORBIDA *et. al.*, 2011).

Segundo Valmorbida *et. al.*, (2011), para medir o desempenho da organização é fundamental que a mensuração esteja embasada em um instrumento sólido que permita transparência na avaliação ao envolver os interessados no processo. A credibilidade de uma avaliação depende, portanto, da capacidade de produzir informação coerente para todos os envolvidos na intervenção.

Para Vazquez *et. al.*, (2010), o tema desempenho se caracteriza como um fator cujos aspectos são amarrados a diferentes conceitos como: eficiência, competência e produtividade. O conceito de desempenho diz respeito à sua funcionalidade na construção de sistemas e ferramentas de avaliação qualificadas como mecanismos de gestão.

Assim, Cunha e Correa (2013) ressaltam o quão valorosa é a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho para controle gerencial das ações, para que as estratégias das empresas sejam efetivamente colocadas em prática e para que os esforços sejam aplicados à realidade do ambiente.

Segundo Wegner (2011), a avaliação de desempenho é parte integrante das atividades de gestão da rede e que somente podem ser melhoradas as práticas de gestão aperfeiçoadas à medida que é mensurado.

O fator determinante para o sucesso da avaliação de desempenho organizacional é ter o conhecimento aprofundado do ambiente em que a empresa está inserida, pois sem esta visão pode-se tornar ineficaz o processo avaliativo. Assim sendo, conhecendo bem a empresa e o seu ambiente de competição, define-se o instrumento adequado para a avaliação dos resultados pretendidos (VALMORBIDA *et. al.*, 2011).

Bonato *et. al.*, (2017), relata em seu estudo que é de fundamental a utilização de indicadores de desempenho como suporte para avaliar o resultado da rede, pois empresas em diferentes estágios de desenvolvimento podem apresentar diferentes níveis de desempenho.

Como contribuição ao tema, Fittipaldi e Donarie (2007) realizaram uma pesquisa no setor editorial onde identificaram a existência da governança e os benefícios por ela gerados, sendo os principais: redução de erros nos processos, diminuição de custos, padronização no planejamento de produção, manutenção do negócio e especialização de atividades com o objetivo de alcançar um maior desempenho competitivo para toda a rede empresarial.

Na compreensão de um sistema supraempresarial, é possível considerar, de acordo com Zacarelli *et. al.*, (2008), fundamentos que avaliam o desempenho competitivo da rede empresarial conforme descrito no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 - Fundamentos do desempenho competitivo de redes**

	Fundamento	Impacto na competitividade	
		Causa	Consequência
1	Fidelização crescente entre fornecedores e consumidores	Diferencial por meio de práticas associadas e ganhos compartilhados	Diminuição de custos e ou aumento de benefício da oferta;
2	Compra direta de insumos entre as empresas integrantes da rede	Disponibilidade de insumos	Redução de atravessadores, melhoria na relação das empresas, gestão e operação
3	Abrangência de negócios presentes na rede	Acesso a recursos disponíveis e de insumos produzidos na rede	Diminuição de custos com a fusão, disponibilidade e confiança na entrega
4	Especialização das empresas presentes na rede	Rapidez no desenvolvimento de soluções com investimentos menores	Diminuição de custos com a operação e de investimentos

5	Agilidade na substituição de empresas	Participação efetiva das empresas	Exclusão de negócios com baixa viabilidade competitiva
6	Homegeneidade da intensidade de fluxos	Balanceamento equilibrado de demandas da rede	Aumento da eficiência pela diminuição de estoques, rapidez no retorno a demanda e giro da rede
7	Inovação para alinhamento de negócios	Aumento ou manutenção da eficiência da rede	Eficácia e eficiência da rede com redução de estoques e rapidez no atendimento às demandas.
8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias	Desequilíbrio na rede pela ausência de competências, informação e investimentos.	Eficácia e eficiência da rede com redução de estoques e rapidez no atendimento às demandas
9	Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	Práticas de inovação e ganhos compartilhados	Eficácia e eficiência da rede com redução de estoques e rapidez no atendimento às demandas
10	Estratégia de grupo para competir como rede	Decisão pela atuação em conjunto garantindo ganhos de competitividade para a rede	Estratégia orientada para competição entre outras redes

Fonte: Adaptado Zacarelli *et. al.*, (2008), pag. 25.

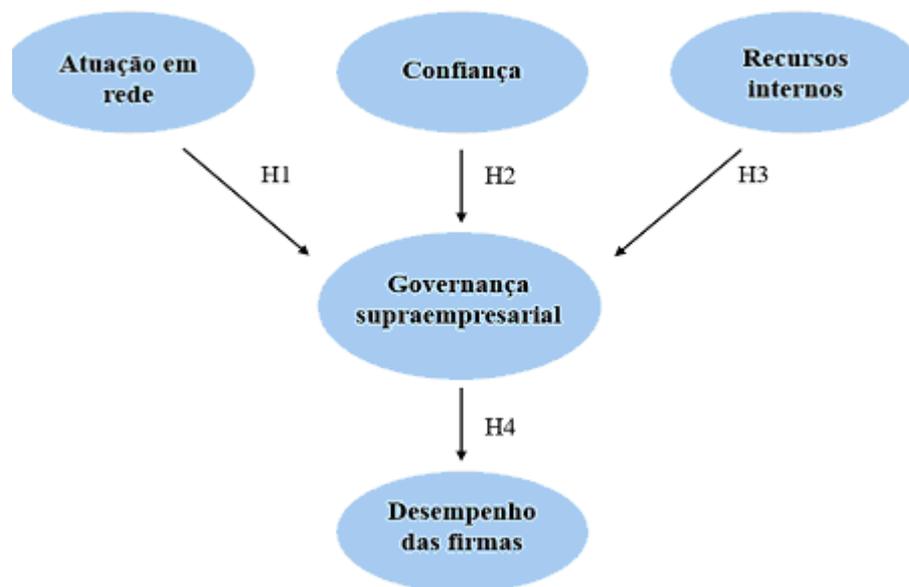
Considerando estes fundamentos e o processo de evolução da rede, verifica-se a importância da estruturação de uma governança para a gestão da rede, alinhamento das diretrizes estratégicas e tomada de decisão, visando assim alcançar desempenho efetivo para as empresas inter-relacionadas (ZACARELLI *et. al.*, 2008).

Fittipaldi e Donaire (2007) corroboraram para que a rede empresarial tenha vantagem competitiva sobre os concorrentes e exista algum tipo de governança que influencie os atores envolvidos de forma que não ocorra rompimento nos relacionamentos construídos e que haja condições de competir com outras redes empresariais.

Uma vez que a governança é vista como uma variável fundamental para o funcionamento e a permanência das redes interorganizacionais, é imprescindível discutir como essa governança deve ser organizada e de que forma possa impactar, positivamente ou negativamente, no desempenho dos seus membros (WEGNER *et. al.*, 2012).

## 2.7 Modelo Hipotético

Para esta pesquisa, foi utilizado o modelo teórico apresentado no estudo do pesquisador Siqueira (2015). Foram formuladas hipóteses relacionadas às variáveis estudadas pelo pesquisador e construído um modelo conforme a Figura 4.



**Figura 4 – Modelo teórico hipotético**

Fonte: SIQUEIRA (2015), pag. 65

As hipóteses formuladas pelo pesquisador Siqueira (2015), que foram utilizadas nesta pesquisa para efeito de verificação do modelo, comparação e geração de um novo estudo, são:

H1: A atuação em rede influencia positivamente a construção de uma governança supraempresarial efetiva;

H2: A confiança entre os entes formadores de rede tem relação positiva com a efetividade da governança Supraempresarial;

H3: Os recursos internos da entidade empresarial influenciam positivamente a efetividade da governança Supraempresarial;

H4: Uma governança supraempresarial efetiva contribui positivamente para aumentar o desempenho das empresas do agrupamento.

Para o alcance dos objetivos específicos de verificar a influência dos constructos independentes, atuação em rede, confiança e recursos internos e verificar o impacto dos constructos dependentes governança supraempresarial e desempenho das empresas, foram formuladas as hipóteses.

Considerando os pressupostos, os autores referenciados abaixo ratificam que:

Para H1 segundo Martins *et. al.*, (2016), o constructo atuação em rede pode gerar ganhos competitivos e ser um influenciador na construção de uma governança supraempresarial efetiva.

Para a H2, o constructo confiança tem uma função importante para manutenção do agrupamento cooperativo, pois a consequência da quebra de confiança no relacionamento entre empresas pode resultar em medidas de controles formais, redução da confiança e encerramento da rede construída (CARANUBA, 2014).

Para a H3, conforme Hall (2004), alianças e parcerias possuem um papel fundamental na construção das vantagens competitivas baseadas em recursos da organização. É preciso investir em recursos estratégicos e desenvolver capacidades que permitam as empresas competirem em condições de obter vantagem competitiva. (VALLANDRO; TREZ, 2013).

Para H4, as práticas de gestão da rede permitem que os objetivos das empresas sejam alcançados melhorando o desempenho e influenciando positivamente o desempenho dos membros da rede (ROTH *et. al.*, 2012).

No próximo capítulo, será descrita a metodologia, forma de coleta de dados e amostragem, considerando para a contextualização a participação de 205 entrevistados do Estado de Minas Gerais atendidos em ações coletivas promovidas pelo SEBRAE MG.

### 3 METODOLOGIA

A atividade de pesquisa, seja realizada em um ambiente acadêmico ou de negócios, representa um recurso de grande influência por meio da coleta, análise de extração de informações valiosas de dados e por subsidiar processos de tomada de decisão com maior precisão. (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Para Gerhardt *et. al.*, (2009), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar. É um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo elementos para uma intervenção real.

Frente a um ambiente acadêmico e de negócios de grande geração de dados e ao volume de informações que precisam ser lapidadas, é preciso cada vez mais saber interpretar se os dados de mercado, os clientes e os concorrentes estão realmente chegando às decisões mais acertadas e consistentes (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Segundo Freitas e Moscarola (2002), para definição da estratégia e o modelo de pesquisa é preciso analisar os objetivos estabelecidos, prazo, recursos, o valor da informação a ser gerada e o alcance que se deseja.

Será descrito, neste capítulo, todo o método adotado para realização da pesquisa e coleta de dados para análise de resultados e tomada de decisão.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Para Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um procedimento lógico e ordenado, buscando respostas nos problemas que são propostos. É solicitada quando as informações são insuficientes ou desordenadas, que impede relacioná-la ao problema em questão.

Na visão de Freitas *et. al.*, (2000), os métodos de pesquisa são identificados como quantitativos ou qualitativos, sendo que sua escolha deve estar condicionada aos objetivos propostos pela pesquisa.

Malhotra (2011) aponta que a pesquisa descritiva supõe que o pesquisador possua um conhecimento anterior sobre o problema. É baseada em uma exposição clara do problema, em hipóteses específicas e na descrição de informações necessárias.

Segundo Vergara (1990), a pesquisa descritiva é a exposição de elementos de uma determinada população ou fenômeno, podendo ampliar para correlações entre fatores ou variações.

Para este estudo, foi definida a pesquisa descritiva com uma análise quantitativa, coleta de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos.

### **3.2 Coleta de dados e universo da amostra**

Para obtenção de dados e informações de uma pesquisa, pode-se utilizar de diversos métodos disponíveis. A pesquisa survey objetiva-se na obtenção de dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de questionário ou guias de entrevista (FREITAS *et. al.*, 2000).

Para a coleta de dados, utilizou-se de questionário padronizado e o método survey. O questionário foi distribuído durante ações realizadas pelo SEBRAE Minas. O pré-teste foi realizado por meio de amostragem não probabilística, em grupo de 15 (quinze) empresas para avaliação da consistência e coerência. No pré-teste não houve incoerência, com entendimento claro das perguntas por parte dos entrevistados.

O método não probabilístico foi adotado nesta pesquisa, pois permite a coleta de dados por conveniência, sendo os participantes escolhidos pela disponibilidade no momento da coleta e também considerando as limitações orçamentárias (FREITAS *et. al.*, 2000).

O modelo de amostragem começa pela caracterização da população a ser pesquisada, onde se concentra os elementos que possuem as informações que se está buscando. Faz-se necessário definir com precisão a população e traduzir o problema de pesquisa em uma afirmação de quem deve ou não ser incluso na amostra (MALHOTRA, 2011).

Os 205 respondentes foram convidados para a pesquisa, conforme a disponibilidade, sendo constituída por empresas de diversos setores, apoiadas e atendidas em ações realizadas

pelo SEBRAE MG conforme o Quadro 5. Os questionários foram distribuídos durante as capacitações realizadas nas instalações do SEBRAE Sede do interior de Minas Gerais e de parceiros. Como a distribuição e aplicação da pesquisa foi realizada em diversas ações, não foi possível dimensionar o tamanho exato da população entrevistada.

**Quadro 5 - Descrição da amostra**

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Setor da empresa		
Agronegócios	22	10,73%
Indústria	32	15,61%
Serviços	67	32,68%
Varejo	84	40,98%
Tamanho da empresa		
Micro	63	30,73%
Pequena	108	52,68%
Média	31	15,12%
Grande	3	1,46%

Fonte: dados da pesquisa.

Desta forma, por meio do método survey, via questionário físico com instrução de preenchimento, realizou-se a pesquisa nos meses de junho e julho de 2017. A identificação da empresa participante na pesquisa não era obrigatória, garantindo legitimidade e sigilo no processo de coleta.

No questionário de pesquisa, conforme modelo anexo I, os constructos são os mesmos adotados por Siqueira (2015), mas com a descrição direcionada a realidade SEBRAE. Os constructos foram mantidos para que os fatores pudessem ser analisados e comparados conforme o proposto inicialmente.

O questionário utilizado nesta pesquisa seguiu a lógica apresentada no referencial teórico, com a coleta de dados de cada fator influenciador da governança supraempresarial, garantido o alcance dos objetivos propostos no estudo.

### 3.3 Análise dos dados

A análise multivariada, utilizada nesta pesquisa, vem assumindo papel relevante no tratamento e análise de dados, considerando a principal finalidade de produzir informações adequadas à tomada de decisão consistente. É utilizada em diversos campos de estudos, sendo o conhecimento voltado para a modelagem de variados tipos de situações e obstáculos (FAVERO *et. al.*, 2009).

Com o objetivo de avaliar as relações entre os constructos, foi ajustado um modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS (Partial Least Square) (VINZI *et. al.*, 2010). A abordagem de equações estruturais permite incorporar variáveis não observadas ao modelo, que são medidas indiretamente por variáveis indicadoras (itens) (HAIR *et. al.*, 2014). O funcionamento da abordagem PLS é eficiente para tamanhos amostrais relativamente pequenos e modelos complexos. Ainda, apresenta a grande vantagem de fazer poucas suposições sobre a distribuição dos dados (Cassel, *et. al.*, 1999), em comparação ao CB-SEM, técnica amplamente utilizada que assume a distribuição normal dos dados e necessita de tamanho amostral elevado. Nas Ciências Sociais e da Saúde, os itens geralmente estão dispostos na escala de concordância/frequência de likert, que é discreta e finita, então, conseqüentemente, a suposição de normalidade multivariada dos dados não pode ser alcançada, indicando melhor desempenho da abordagem PLS.

A modelagem de equações estruturais PLS é constituída de duas partes principais: o modelo de mensuração (também conhecido como “Outer model”) mostra a relação dos constructos com as variáveis indicadoras (itens) e o modelo estrutural (também conhecido como “Inner model”) mostra as relações entre constructos (HAIR *et. al.*, 2014), dado um modelo teórico. Para o modelo de mensuração, foi avaliada a confiabilidade, dimensionalidade, validade convergente e divergente no intuito de garantir a precisão e validade das variáveis indicadoras (itens) na formação dos constructos.

Na perspectiva da pesquisa, técnicas de análise multivariada são comuns, pois permitem que empresas possam gerar conhecimento e melhorar as condições para tomada de decisões. Refere-se a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação. Qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis podem ser consideradas, a princípio, como multivariada (HAIR *et. al.*, 2009).

Os dados foram coletados a partir de amostragem e foram submetidos a tratamento estatístico por meio da Modelagem de Equações Estruturais via ferramenta PLS (Partial Least Squares – Path Modeling).

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais possibilita explicar as relações entre diversas variáveis e examinar a estrutura de inter-relações expressas em uma série de relações entre construtos envolvidos na análise (HAIR *et. al.*, 2009).

O ponto inicial para a aplicação da Modelagem é a teoria utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. O pesquisador deve estar bem fundamentado na teoria na especificação das relações de causa (FREITAS; SANTOS, 2000).

Desta forma, uma das características básicas da técnica de Modelagem de Equações Estruturais é de se poder testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis. As relações nesta abordagem são definidas por uma série de equações que descrevem as estruturas hipotetizadas das relações (FARIAS; SANTOS, 2000).

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos constructos, foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico bootstrap com 95% de confiança. O método bootstrap (Efron e Tibishirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe ressaltar que os itens foram recodificados para a escala likert de concordância variando de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Para avaliar a consistência interna (confiabilidade) dos constructos, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (A.C) e a Confiabilidade Composta (C.C), que são indicadores baseado na intercorrelação dos itens do constructo. Segundo Nunally & Bernstein (1994), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios e valores acima de 0,60 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. Ainda, segundo Chin (1998), a Confiabilidade Composta é um melhor indicador de consistência interna. Para avaliar a validade convergente, foi utilizado o critério de Variância Média Extraída (AVE) que mede o percentual médio de variabilidade do constructo explicada pelas variáveis indicadoras (itens). Segundo Hair *et. al.*, (2014), a validade convergente é alcançada para AVE's maiores que 0,50 e segundo Nunnaly, et al. (1994) valores acima de 0,40 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. A Validação

Discriminante garante que o constructo medido é empiricamente único (Hair *et. al.*, 2010) e foi avaliada através do critério proposto por Fornell e Larcker. (1981), que sugere que a validação discriminante é alcançada se um determinado constructo apresentar AVE superior à variância compartilhada com os demais constructos. Ainda, segundo Gefen and Straub (2005), a validação discriminante pode ser alcançada se cada item medido for fracamente correlacionado com todos os outros constructos, exceto aquele a qual teoricamente pertence, ou seja, as cargas fatoriais cruzadas devem ser menores que a carga fatorial de origem do item (BARCLAY, *et. al.*, 1995).

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus, *et. al.*, 2004). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores de  $R^2$  de 75%, 50% e 25% podem ser descritos como forte, moderado e fraco (Hair, *et. al.*, 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler and Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos  $R^2$  do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Para comparar os escores do modelo estrutural em relação às variáveis de caracterização da amostra, foram utilizados os testes de Mann-Whitney (Hollander e Wolfe, 1999), Kruskal-Wallis (Hollander e Wolfe, 1999) e a correlação de Spearman (Hollander e Wolfe, 1999). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.2.4).

### **3.4 Instituição de Análise**

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Os dados e informações sobre a instituição SEBRAE foram extraídos do site [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

Considera-se uma microempresa o negócio que fatura anualmente até R\$ 360.000,00, enquanto uma empresa de pequeno porte que fatura entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00.

O SEBRAE existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década antes. Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores públicos e privados, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação e estímulo ao associativismo e cooperação.

As soluções desenvolvidas pelo SEBRAE atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE atua em todo o território nacional como um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento. Além da Sede Nacional em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 (vinte e sete) Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores. O sistema SEBRAE se mantém firme no propósito de auxiliar micro e pequenas empresas de todo o país e fomentar o seu desenvolvimento.

O SEBRAE Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais.

No Estado de Minas Gerais, o SEBRAE está sediado em Belo Horizonte, atuando de forma presencial ou remota em todas as regiões do estado. São 09 (nove) escritórios regionais e 58 (cinquenta e oito) microrregiões atendendo os 853 municípios.

Sua carteira de projetos abrange áreas como comércio, serviços, indústria, artesanato, agronegócio, desenvolvimento territorial, tecnologia e responsabilidade socioambiental. Além disso, atua institucionalmente no debate e proposição de políticas públicas de estímulo a pequenas empresas. Com iniciativas voltadas a negócios em diversos patamares de maturidade, a atuação do SEBRAE MG busca despertar o protagonismo tanto no nível pessoal quanto em associações, redes e demais organizações de empreendedores.

Percebe-se que no ambiente empresarial, as empresas mais competitivas têm privilegiado a atuação em rede, na qual o compartilhamento de conhecimentos e informações eleva a capacidade de competir (SEBRAE, 2017).

O SEBRAE tem um papel relevante na competitividade dos pequenos negócios pela capacidade de promover um ambiente favorável, além de sua forte relação com diferentes agentes de desenvolvimento.

Como a FIEMG, o SEBRAE tem a sua importância no ambiente produtivo e no cenário econômico, sendo um serviço de promoção de pequenos negócios com abrangência nacional, o que evidencia a viabilidade de se realizar a análise de sua efetividade enquanto parte da governança supraempresarial.

Neste contexto, alinhado aos constructos atuação em rede, confiança, recursos internos e desempenho, o SEBRAE (2017) identifica elementos imprescindíveis para a construção efetiva de redes de negócios conforme descrito: Presença de redes de atores locais; Potencialidades, vocações e oportunidades; Vantagens comparativas e competitivas de recursos; Infraestrutura existente; Recursos humanos (conhecimentos, habilidades e competências); Capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização); Capacidade empreendedora (autoconfiança); Cultura local (valores e crenças); Capacidade de investimentos.

No último capítulo serão tratados e analisados os dados, os resultados alcançados com a realização da pesquisa, as conclusões finais e as recomendações de temas para futuros estudos.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Dados utilizados na pesquisa

A pesquisa foi realizada com 205 indivíduos que responderam a 31 questões, sendo 3 questões de caracterização da amostra e 28 questões relacionadas à 5 constructos (confiança, atuação em rede, recursos internos, governança supraempresarial e desempenho).

Foi realizada uma análise dos outliers, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Pode-se classificar de acordo com Hair *et. al.*, (2009), quatro tipos de outliers: (1) erro na entrada de dados ou falhas de codificação; (2) observações resultantes 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. Os outliers do tipo 2 e 3 podem ser classificados como univariados, enquanto os outliers do tipo 4 podem ser classificados como multivariados.

Buscou-se verificar a existência de outliers univariados que consiste na verificação de alguma resposta divergente 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.

Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da 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  $[-4,00]$ , valor de referência para amostras maiores que 80, foram consideradas outliers (Hair *et. al.*, 2009). De acordo com este critério, foram encontradas 28 (0,49%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Para verificar os outliers de forma multivariada, adotou-se a medida  $D^2$  de Mahalanobis, uma avaliação multivariada de cada observação em um espaço multidimensional. Conforme Hair *et. al.*, (2009), tal grandeza apura a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis. Dessa forma, a estatística  $D^2$  dividida pelo número de variáveis envolvidas é comparada com o valor de referência 2,5 em pequenas amostras e 3 ou 4 em grandes amostras (HAIR *et. al.*, 2009). Ainda, pode-se realizar um teste qui-quadrado e os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados outliers multivariados. Com base neste critério, foi encontrado 6 (2,92%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-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 (Hair *et. al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

#### **4.1.1 Normalidade e linearidade**

A abordagem PLS (Partial Least Square) foi criada como uma opção a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado (VINZI *et. al.*, 2010). Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem inúmeros estimadores robustos a desvios de normalidade.

Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais. Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita.

Para avaliar 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, *et. al.*, 1999), foram observadas 378 de 738 relações significativas ao nível de 5%, ou seja, todas as correlações possíveis. Logo, pode-se considerar a linearidade dos dados.

Foi aplicado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para checar a linearidade em cada constructo. Em todos os constructos foram percebidos valores-p menores que 0,05, apontando a existência de evidências expressivas de linearidade dentro dos mesmos.

#### **4.2 Análise Descritiva dos Resultados**

A Tabela 1 apresenta uma análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra. Logo, vale ressaltar que:

- A maioria dos indivíduos (68,78%) era sócio da empresa em que trabalhavam;

- A maior parte dos indivíduos (40,98%) trabalhava no setor de varejo e uma boa parte (32,68%) trabalhava no setor de Serviços;
- A maior parte dos indivíduos (52,68%) trabalha em empresas de pequeno porte, boa parte (30,73%) trabalhava em microempresas e a minoria deles (1,46%) trabalhava em empresas de grande porte.

**Tabela 1 - Descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra**

Variáveis		N	%
Cargo	Diretor	19	9,27%
	Gerente	35	17,07%
	Sócio	141	68,78%
	Outros	10	4,88%
Setor da empresa	Agronegócios	22	10,73%
	Indústria	32	15,61%
	Serviços	67	32,68%
	Varejo	84	40,98%
Tamanho da empresa	Micro	63	30,73%
	Pequena	108	52,68%
	Média	31	15,12%
	Grande	3	1,46%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tamanho da empresa, a maioria dos entrevistados se enquadrou como micro e pequenas empresas (83,41%), confirmando o papel da instituição SEBRAE MG no atendimento aos pequenos negócios.

Em relação ao setor, a maior parte dos entrevistados se enquadrou no varejo (40,98%). Em se tratando de pequenos negócios, o varejo corresponde a aproximadamente 50% das micro e pequenas empresas no cenário nacional, o que caracteriza o número superior de respondentes deste setor.

Vale ressaltar que o grande número de respondentes da pesquisa de campo (78,05%) era sócio e diretores, o que traz credibilidade na análise, uma vez que ocupam posições estratégicas e de decisões e conhecem bem a realidade dos seus negócios.

A relação dos itens por constructo é apresentando no Quadro 6 e a análise descritiva dos itens dos constructos é apresentada na Tabela 2. Cabe ressaltar que os itens foram recodificados para a escala likert de concordância de -1 (discordo plenamente) a 1 (concordo plenamente) e, com o intuito de apresentar e comparar os itens, foi utilizado o intervalo bootstrap com 95% de confiança. Logo, intervalos estritamente menores que 0 indicam que os indivíduos tenderam a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 0 indicam uma tendência a concordar com o item e intervalos que contêm o 0 não indicam concordância nem discordância com o item. Logo, vale ressaltar que:

No constructo confiança, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Conf.5 (“Estar ligado ao SEBRAE diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo”) com os demais itens do constructo, com exceção de Conf.2 (“Acredito que o SEBRAE possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Conf.5.

No constructo atuação em rede, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Rede 9 (“A estrutura relacional entre as empresas e o SEBRAE pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha empresa”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Rede 9.

No constructo recursos internos, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

No constructo governança supraempresarial, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

No constructo desempenho, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Desem. 23 (“Obtenho ganhos financeiros e econômicos por meio da relação com o SEBRAE”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Desem. 23.

Neste quadro, estão relacionados os itens por constructo utilizados no instrumento de pesquisa de campo.

### Quadro 6 – Relação dos itens por constructo

Constructos	Código	Descrição do item	
Confiança	Conf.1	Confiança no SEBRAE é importante para as atividades da minha empresa.	
	Conf.2	Acredito que o SEBRAE possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais.	
	Conf.3	O SEBRAE É uma instituição que faz o correto para ajudar a minha empresa.	
	Conf.4	O relacionamento com o SEBRAE encoraja abertura, troca de ideias e informações para a minha empresa.	
Atuação em Rede	Rede 6	Estar ligado ao SEBRAE diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo. Uma relação próxima ao SEBRAE é importante para minha empresa.	
	Rede 7	O SEBRAE contribui para a promoção da integração entre as empresas que participam de suas ações.	
	Rede 8	A cooperação entre as empresas via SEBRAE permite o desenvolvimento dos recursos de minha empresa.	
	Rede 9	A estrutura relacional entre as empresas e o SEBRAE pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha empresa.	
	Rede 10	O SEBRAE proporciona ambientes adequados para aumento das interações.	
	Rede 11	O corpo técnico do SEBRAE é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa	
	Rede 12	Os processos internos e produtos do SEBRAE auxiliam a minha empresa a se desenvolver e acessar novas oportunidades no mercado.	
	Rede 13	O SEBRAE colabora para me manter atualizado em relação ao mercado.	
	Rede 14	Os recursos tecnológicos e de conhecimentos oferecidos pelo SEBRAE contribuem para melhoria da minha empresa	
	Recursos Internos	Rec.15	A estrutura física do SEBRAE oferece benefícios às empresas que participam das ações da instituição.

		Govern.16	A liderança exercida pelo SEBRAE contribui de alguma forma na gestão da minha empresa.
		Govern.17	Os dirigentes do SEBRAE são influentes no ambiente empresarial e contribuem para a competitividade dos setores.
		Govern.18	O SEBRAE atua de forma imparcial, representando o interesse das micro e pequenas empresas.
Governança supraempresarial		Govern.19	O SEBRAE é capaz de orientar e influenciar comportamentos das empresas que participam das ações.
		Govern.20	Os processos de gestão do SEBRAE são perceptíveis e efetivos para as empresas que se beneficiam da instituição.
		Govern.21	O SEBRAE possui mecanismos efetivos para o desenvolvimento do ambiente empresarial das micro e pequenas empresas.
		Govern.22	Os gestores do SEBRAE transferem conhecimentos para minha empresa.
		Desem.23	Obtenho ganhos financeiros e ou econômicos por meio da relação com o SEBRAE.
		Desem.24	Eu me torno mais competitivo com o apoio do SEBRAE.
Desempenho		Desem.25	O desempenho e os resultados dos projetos desenvolvidos na minha empresa são perceptíveis com o apoio do SEBRAE.
		Desem.26	O alinhamento com as orientações do SEBRAE favorece o alcance dos objetivos gerais dos meus negócios.
		Desem.27	Participar das ações do SEBRAE traz boa reputação na comunidade de negócios.
		Desem.28	Participando das ações do SEBRAE nossa empresa consegue enxergar novas oportunidades de negócios.

A Tabela 2, traz a análise descritiva dos itens dos constructos definidos no Quadro 6 onde pode-se verificar a concordância ou discordância dos indivíduos pesquisados e o impacto na governança supraempresarial.

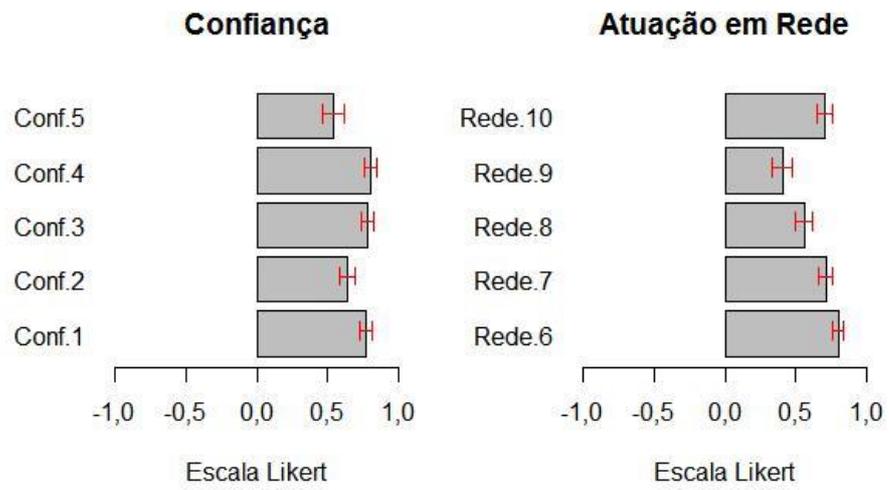
**Tabela 2 - Descritiva das variáveis dos constructos**

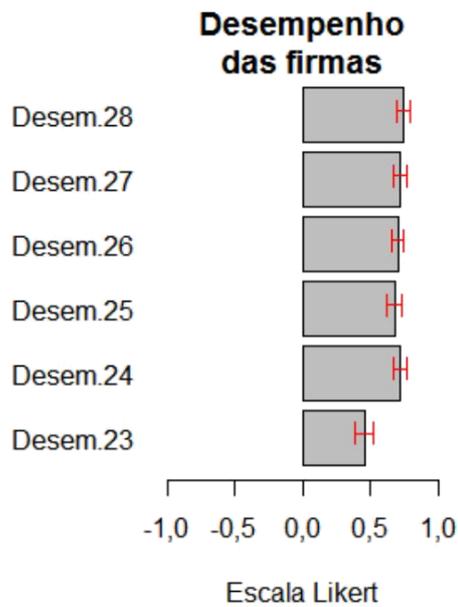
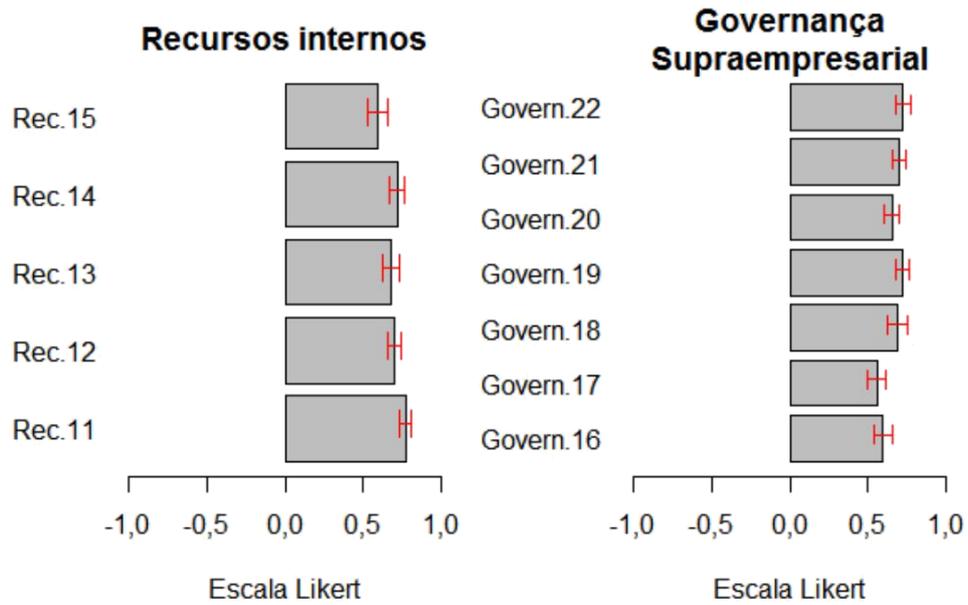
<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I. C - 95%<sup>1</sup></b>
Confiança	Conf.1	0,77	0,32	[0,73; 0,82]
	Conf.2	0,64	0,40	[0,58; 0,69]
	Conf.3	0,78	0,32	[0,73; 0,83]
	Conf.4	0,81	0,30	[0,76; 0,84]
	Conf.5	0,53	0,54	[0,46; 0,61]
Atuação em Rede	Rede 6	0,80	0,28	[0,76; 0,83]
	Rede 7	0,71	0,37	[0,66; 0,76]
	Rede 8	0,56	0,44	[0,50; 0,62]
	Rede 9	0,41	0,50	[0,33; 0,47]
	Rede 10	0,70	0,40	[0,65; 0,76]
Recursos internos	Rec.11	0,77	0,31	[0,73; 0,81]
	Rec.12	0,70	0,32	[0,65; 0,74]
	Rec.13	0,68	0,40	[0,62; 0,73]
	Rec.14	0,72	0,34	[0,67; 0,77]
	Rec.15	0,60	0,48	[0,53; 0,66]
Governança Supraempresarial	Govern.16	0,60	0,42	[0,54; 0,65]
	Govern.17	0,56	0,43	[0,49; 0,61]
	Govern.18	0,69	0,44	[0,63; 0,75]
	Govern.19	0,72	0,33	[0,67; 0,77]
	Govern.20	0,65	0,38	[0,60; 0,70]

Desempenho	Govern.21	0,70	0,35	[0,65; 0,75]
	Govern.22	0,72	0,39	[0,67; 0,77]
	Desem.23	0,46	0,52	[0,39; 0,53]
	Desem.24	0,72	0,37	[0,67; 0,77]
	Desem.25	0,68	0,39	[0,63; 0,73]
	Desem.26	0,71	0,34	[0,66; 0,75]
	Desem.27	0,72	0,35	[0,67; 0,77]
	Desem.28	0,74	0,36	[0,70; 0,79]

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 1, evidência a consistência interna dos constructos pois segundo Nunally & Bernstein (1994), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. O coeficiente de correlação ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade (Hollander, *et. al.*, 1999). Assim sendo, os indivíduos tenderam a concordar o que demonstra linearidade dos dados.

**Gráfico 1 - Gráfico de barras com intervalos de confiança para os itens**



### 4.3 Equações Estruturais (PLS)

#### 4.3.1 Mensuração (Outer Model)

Para o modelo de mensuração foi avaliado a confiabilidade, dimensionalidade, validade convergente e divergente no intuito de garantir a precisão das variáveis indicadoras (itens) na formação dos constructos.

Para avaliar a consistência interna (confiabilidade) dos constructos, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (A.C) e a Confiabilidade Composta (C.C) que são indicadores baseados na intercorrelação dos itens do constructo. Segundo Nunally & Bernstein (1994), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios e valores acima de 0,60 são aceitáveis em pesquisas exploratórias.

Ainda, segundo Chin (1998), a Confiabilidade Composta é um melhor indicador de consistência interna. Para garantir a unidimensionalidade dos constructos, foi usado o método de Kaiser (1958) que indica que a dimensão de um constructo é igual ao número de autovalores maiores que 1. Para avaliar a validade convergente, foi utilizado o critério de Variância Média Extraída (AVE) que mede o percentual médio de variabilidade do constructo explicado pelas variáveis indicadoras (itens).

Segundo Hair *et. al.*, (2014), a validade convergente é alcançada para AVE's maiores que 0,50 e segundo Nunnally, *et. al.* (1994) valores acima de 0,40 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. A validação discriminante garante que o constructo medido é empiricamente único (Hair *et. al.*, 2010) e foi avaliada através do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que sugere que a validação discriminante é alcançada se um determinado constructo apresentar AVE superior à variância compartilhada com os demais constructos, isto é, um constructo compartilha mais variância com suas próprias variáveis e indicadores (itens) do que com outros constructos.

Ainda, segundo Gefen and Straub (2005), a validação discriminante pode ser alcançada se cada item medido for fracamente correlacionado com todos os outros constructos, exceto aquele a qual teoricamente pertence, ou seja, as cargas fatoriais cruzadas devem ser menores que a carga fatorial de origem do item.

De acordo com Hair *et. al.*, (2009), itens com cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 só devem ser retirados dos constructos em caso de aumentar os índices de confiabilidade e validade convergente acima dos valores de referência. Logo, adotou-se que os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 seriam eliminados, 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.

Na Tabela 3 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração. Logo, é possível observar que todas as cargas fatoriais foram maiores

que 0,50 e todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não incluem o valor 0, evidenciando a importância de todos os itens na formação dos constructos.

**Tabela 3 – Modelo de Mensuração**

<b>Constructo</b>	<b>Item</b>	<b>C.F<sup>1</sup></b>	<b>Com.<sup>2</sup></b>	<b>Peso</b>	<b>LC - 95%<sup>3</sup></b>
Confiança	Conf.1	0,77	0,59	0,28	[0,23; 0,33]
	Conf.2	0,63	0,40	0,23	[0,16; 0,31]
	Conf.3	0,82	0,67	0,34	[0,30; 0,41]
	Conf.4	0,79	0,62	0,30	[0,26; 0,35]
	Conf.5	0,56	0,31	0,22	[0,15; 0,29]
Atuação em Rede	Rede 6	0,72	0,52	0,29	[0,25; 0,33]
	Rede 7	0,84	0,70	0,28	[0,24; 0,31]
	Rede 8	0,80	0,64	0,27	[0,24; 0,32]
	Rede 9	0,57	0,32	0,19	[0,14; 0,25]
	Rede 10	0,82	0,68	0,28	[0,25; 0,32]
Recursos internos	Rec.11	0,82	0,68	0,25	[0,23; 0,28]
	Rec.12	0,82	0,67	0,23	[0,21; 0,26]
	Rec.13	0,83	0,69	0,24	[0,22; 0,27]
	Rec.14	0,86	0,73	0,26	[0,24; 0,30]
	Rec.15	0,74	0,55	0,24	[0,21; 0,28]
Governança Supraempresarial	Govern.16	0,74	0,54	0,18	[0,16; 0,20]
	Govern.17	0,79	0,62	0,19	[0,16; 0,22]
	Govern.18	0,70	0,50	0,16	[0,14; 0,18]
	Govern.19	0,83	0,68	0,21	[0,19; 0,24]
	Govern.20	0,82	0,67	0,18	[0,17; 0,20]
	Govern.21	0,82	0,67	0,20	[0,18; 0,23]
	Govern.22	0,74	0,55	0,18	[0,16; 0,20]

Dimensionalidade	Desem.24	0,85	0,72	0,20	[0,18; 0,22]
	Desem.25	0,87	0,75	0,21	[0,19; 0,23]
	Desem.26	0,88	0,77	0,22	[0,20; 0,24]
	Desem.27	0,76	0,58	0,19	[0,18; 0,22]
	Desem.28	0,87	0,76	0,22	[0,20; 0,24]

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade; <sup>3</sup> Intervalo de confiança bootstrap  
Fonte: Dados da pesquisa

A análise da validade convergente, a validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos, foram realizadas nas tabelas 4 e 5 onde se pode destacar que:

- Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade A.C. ou C.C. acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos constructos;
- Todos os constructos foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser;
- Todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,50 indicando validação convergente;
- Para os constructos atuação em rede e governança supraempresarial não houve validação discriminante segundo o critério de Fornell *et. al.*, (1981), porém, de acordo com o critério das cargas fatoriais cruzadas, houve validação discriminante.

**Tabela 4 - Validação do modelo de mensuração**

Constructos	Itens	A.C. <sup>1</sup>	C.C. <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Confiança	5	0,76	0,84	1	0,52	0,51
Atuação em Rede	5	0,81	0,87	1	0,57	0,58
Recursos internos	5	0,87	0,91	1	0,67	0,66
Governança						
Supraempresarial	7	0,89	0,91	1	0,60	0,66
Desempenho	6	0,91	0,93	1	0,68	0,61

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach; <sup>2</sup> Confiabilidade Composta; <sup>3</sup> Dimensionalidade; <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Máximo da Variância Compartilhada.

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 5 - Cargas fatoriais cruzadas**

<b>Constructo</b>	<b>Item</b>	<b>C.F<sup>1</sup></b>	<b>Máx (C.F.C.)<sup>2</sup></b>
Confiança	Conf.1	0,77	0,52
	Conf.2	0,63	0,42
	Conf.3	0,82	0,64
	Conf.4	0,79	0,55
	Conf.5	0,56	0,50
Atuação em Rede	Rede.6	0,72	0,66
	Rede.7	0,84	0,60
	Rede.8	0,80	0,60
	Rede.9	0,57	0,42
	Rede.10	0,82	0,65
Recursos internos	Rec.11	0,82	0,67
	Rec.12	0,82	0,63
	Rec.13	0,83	0,65
	Rec.14	0,86	0,71
	Rec.15	0,74	0,65
Governança Supraempresarial	Govern.16	0,74	0,64
	Govern.17	0,79	0,67
	Govern.18	0,70	0,53
	Govern.19	0,83	0,70
	Govern.20	0,82	0,61
	Govern.21	0,82	0,71
	Govern.22	0,74	0,61

	Desem.23	0,72	0,57
Desempenho	Desem.24	0,85	0,63
	Desem.25	0,87	0,66
	Desem.26	0,88	0,69
	Desem.27	0,76	0,64
	Desem.28	0,87	0,69

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Máximo da Carga Fatorial Cruzada.  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.2 Estrutural (Inner Model)

A abordagem de equações estruturais permite incorporar variáveis não observadas ao modelo, que são medidas indiretamente por variáveis indicadoras (itens) (HAIR *et. al.*, 2014). Além disso, é possível avaliar a relação entre os constructos simultaneamente. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem mais flexível, uma vez que demanda um menor tamanho amostral e não faz suposições sobre as distribuições residuais (MONECKE *et. al.*, 2012).

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus *et. al.*, 2004). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores de  $R^2$  de 75%, 50% e 25% podem ser descritos como forte, moderado e fraco (Hair *et. al.*, 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%.

O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler and Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos  $R^2$  do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A Tabela 6 e a Figura 5 apresentam os resultados do modelo de mensuração. Logo, vale ressaltar que:

**Com relação à Governança Supraempresarial:**

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,22$  [0,11; 0,32]) da confiança sobre a governança supraempresarial. Sendo assim, quanto maior for a confiança, maior será a governança supraempresarial.

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,25$  [0,13; 0,37]) da atuação em rede sobre a governança supraempresarial.

Sendo assim, quanto maior for a atuação em rede, maior será a governança supraempresarial.

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,49$  [0,38; 0,60]) dos recursos internos sobre a governança supraempresarial. Sendo assim, quanto maior forem os recursos internos, maior será a governança supraempresarial.

A confiança, atuação em rede e recursos internos foram capazes de explicar 73,80% da variabilidade da governança supraempresarial.

**Com relação ao Desempenho:**

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,78$  [0,69; 0,87]) da governança supraempresarial sobre o desempenho das firmas. Sendo assim, quanto maior for a governança supraempresarial, maior será o desempenho das empresas envolvidas.

A governança supraempresarial foi capaz de explicar 60,70% da variabilidade do desempenho das empresas.

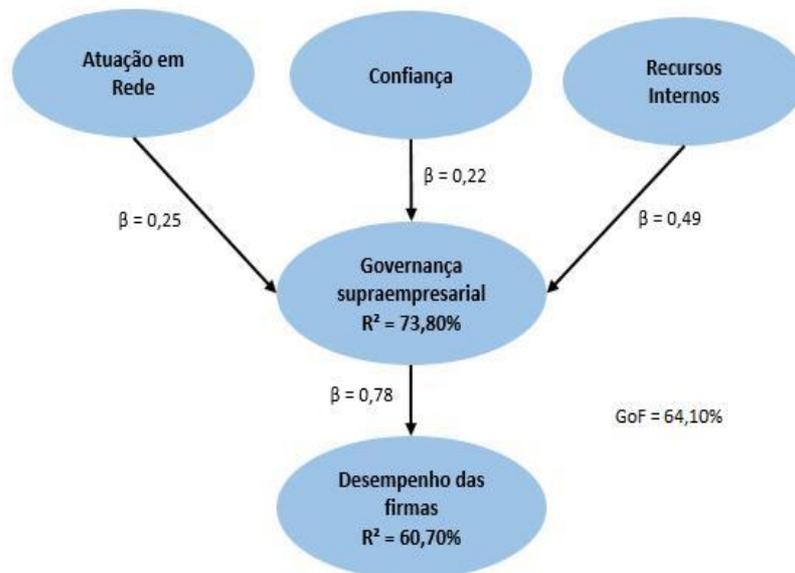
Vale destacar também que o modelo apresentou um GoF de 64,10% e, além disso, os intervalos de confiança bootstrap estavam de acordo com os resultados encontrados via valor-p, evidenciando assim maior validade dos resultados apresentados.

**Tabela 6 - Modelo Estrutural**

Endógenas	Exógenas	B	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	I.C. - 95% <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Governança Supraempresarial	Confiança	0,22	0,05	[0,11; 0,32]	0,000	73,80%
	Atuação em Rede	0,25	0,06	[0,13; 0,37]	0,000	
	Recursos internos	0,49	0,06	[0,38; 0,60]	0,000	
Desempenho	Governança Supraempresarial	0,78	0,04	[0,69; 0,87]	0,000	60,70%

Erro Padrão; <sup>2</sup> Intervalo bootstrap; GoF = 64,10%.

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 5 – Modelo estrutural**

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 7 - Verificação das hipóteses do modelo**

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

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.3 Indicadores do modelo estrutural

A Tabela 8 apresenta uma análise descritiva dos indicadores criados na Modelagem de Equações Estruturais. Logo, vale ressaltar que:

O indicador com a maior média (0,72) foi o de Confiança e o de menor média foi o de Governança Supraempresarial (0,64).

Não houve diferença significativa entre os indicadores, uma vez que todos os intervalos de confiança se sobrepõem.

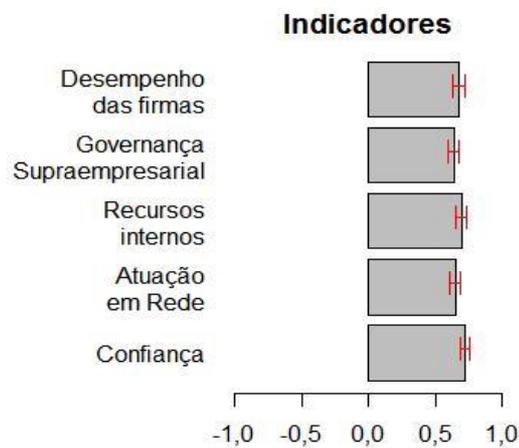
**Tabela 8 - Descritiva dos Indicadores**

Indicador	Média	D.P	I.C - 95% <sup>1</sup>	Mín.	1º Q	2º Q	3º Q	Máx.
Confiança	0,72	0,26	[0,69; 0,76]	-0,62	0,58	0,77	0,93	1
Atuação em Rede	0,65	0,30	[0,61; 0,69]	-0,74	0,49	0,71	0,88	1
Recursos internos	0,69	0,30	[0,65; 0,74]	-0,80	0,60	0,74	0,93	1
Governança Supraempresarial	0,64	0,30	[0,60; 0,68]	-0,66	0,48	0,70	0,88	1
Desempenho	0,68	0,32	[0,63; 0,72]	-0,72	0,55	0,74	0,94	1

<sup>1</sup>Intervalo bootstrap

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 2, apresenta o nível médio de concordância de cada constructo, não havendo diferença significativa entre os indicadores. A correlação de Spearman, adotada na pesquisa, é uma medida que quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva.

**Gráfico 2 – Gráfico de barras para os indicadores do Modelo Estrutural**

#### 4.3.4 Relação entre os indicadores do modelo geral e as variáveis de caracterização

Na análise das relações entre os indicadores, a variável ‘Tamanho da Empresa’ foi analisada de forma ordinal, dado que havia uma ordenação natural das categorias, e, dessa forma, a relação entre esta variável e os indicadores foram avaliados a partir da correlação de Spearman.

A Tabela 9 apresenta a comparação dos indicadores entre os Cargos dos indivíduos. Pode-se observar que não houve diferença significativa dos indicadores entre os cargos e na variância entre os cargos para reposta, ou seja, a forma de responder foi a mesma, sem discrepância.

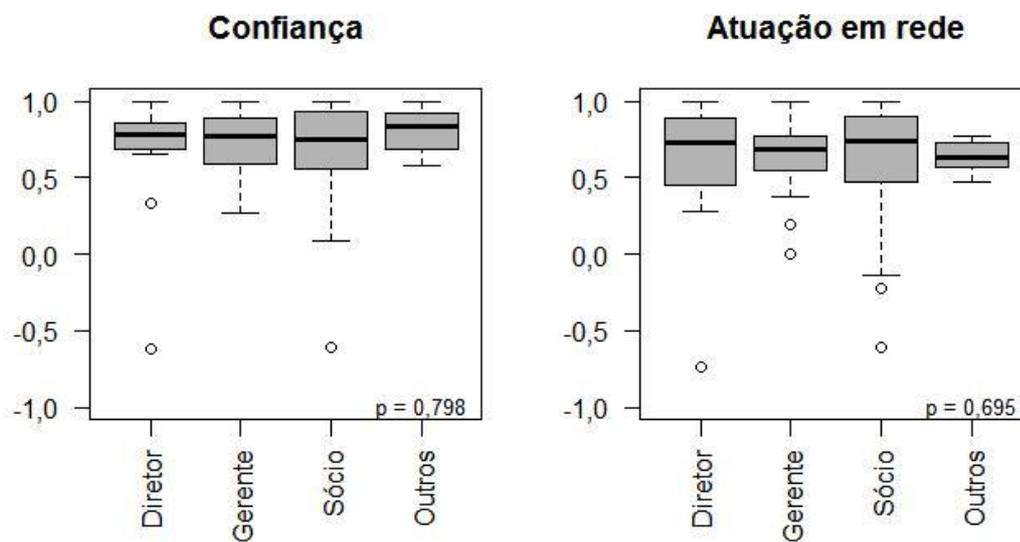
**Tabela 9 - Comparação dos indicadores com os cargos dos indivíduos**

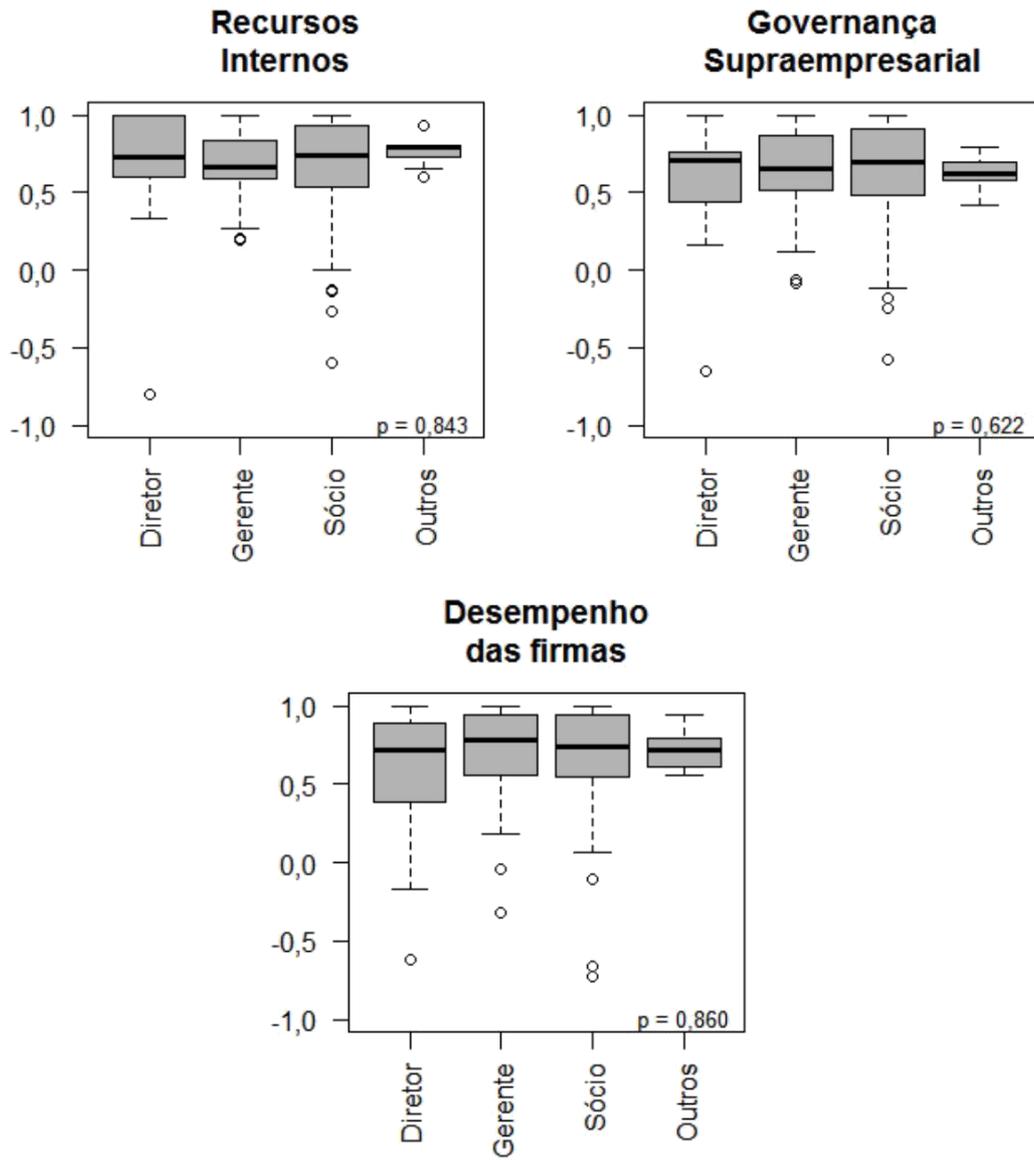
Cargo Indicador	Diretor		Gerente		Sócio		Outros		Valor-p <sup>2</sup>
	Média	E.P <sup>1</sup>	Média	E.P <sup>1</sup>	Média	E.P <sup>1</sup>	Média	E.P <sup>1</sup>	
Confiança	0,69	0,08	0,74	0,04	0,72	0,02	0,82	0,04	0,798
Atuação em Rede	0,62	0,09	0,66	0,04	0,66	0,03	0,64	0,03	0,695
Recursos internos	0,68	0,10	0,69	0,04	0,69	0,03	0,79	0,03	0,843
Governança Supraempresarial	0,58	0,09	0,63	0,05	0,65	0,03	0,61	0,04	0,622
Desempenho	0,59	0,10	0,68	0,05	0,68	0,03	0,73	0,04	0,860

Erro Padrão; <sup>2</sup> Teste de Kruskal-Wallis

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 apresenta a média obtida na comparação de cada indicador (item) por cargo. Percebe-se uma similaridade nos valores médios encontrados em cada indicador, o que traz confiabilidade para os dados coletados, pois, ao se fazer a comparação, não houve variância nas respostas pelo cargo do indivíduo. Ressalta-se que correlação de Sperman, adotada na pesquisa, é uma medida que quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva.

**Gráfico 3 - Comparação dos indicadores com os cargos dos indivíduos**



#### 4.4 União das Bases de Dados (FIEMG e SEBRAE)

Para uma última perspectiva, uniram-se os bancos de dados FIEMG, coletado por Siqueira (2015) e SEBRAE MG, gerando uma nova análise descritiva.

##### 4.4.1 Análise Descritiva

A Tabela 10 apresenta uma análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra. Logo, vale ressaltar que:

- A maioria dos indivíduos (53,26%) era sócia da empresa em que trabalhavam;
- Boa parte dos indivíduos (22,11%) trabalhava no setor de Varejo, enquanto que a maior parte (30,79%) trabalhava em outros setores;
- A maior parte dos indivíduos (43,38%) trabalhava em empresas de pequeno porte, boa parte (27,01%) trabalhava em microempresas e a minoria deles (10,91%) trabalhava em empresas de grande porte.

**Tabela 10 - Descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra**

Variáveis		N	%
Cargo	Diretor	44	11,49%
	Gerente	75	19,58%
	Sócio	204	53,26%
	Outros	60	15,67%
	Agronegócios/Alimentício	40	10,53%
Setor	Indústria	59	15,53%
	Serviços	80	21,05%
	Varejo	84	22,11%
Tamanho da empresa	Outros	117	30,79%
	Micro	104	27,01%
	Pequena	167	43,38%
	Média	72	18,70%
	Grande	42	10,91%

Fonte: dados pesquisa

A análise descritiva dos itens dos constructos é apresentada na Tabela 11. Logo, vale ressaltar que no constructo confiança os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Conf.5 (“Estar ligado ao SEBRAE/FIEMG diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Conf.5.

No constructo atuação em rede, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Rede 9 (“A estrutura relacional entre as empresas e o SEBRAE/FIEMG pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha empresa”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Rede 9.

No constructo recursos internos, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Rec.11 (“O corpo técnico do SEBRAE/FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar mais com o item Rec.11.

No constructo governança supraempresarial os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

No constructo desempenho os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Houve diferença significativa do item Desem.23 (“Obtenho ganhos financeiros e ou econômicos por meio da relação com o SEBRAE/FIEMG”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Desem.23.

**Tabela 11 - Descritiva das variáveis dos constructos**

<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C – 95%<sup>1</sup></b>
Confiança	Conf.1	0,71	0,40	[0,67; 0,75]
	Conf.2	0,58	0,44	[0,54; 0,62]
	Conf.3	0,70	0,40	[0,66; 0,74]
	Conf.4	0,73	0,40	[0,69; 0,76]
	Conf.5	0,45	0,56	[0,40; 0,51]
Atuação em Rede	Rede 6	0,72	0,41	[0,68; 0,76]
	Rede 7	0,66	0,42	[0,62; 0,70]
	Rede 8	0,50	0,47	[0,46; 0,55]
	Rede 9	0,37	0,52	[0,32; 0,42]
	Rede 10	0,65	0,44	[0,60; 0,69]
Recursos internos	Rec.11	0,70	0,39	[0,66; 0,73]
	Rec.12	0,57	0,45	[0,52; 0,61]
	Rec.13	0,62	0,46	[0,57; 0,66]
	Rec.14	0,62	0,43	[0,58; 0,65]
	Rec.15	0,60	0,50	[0,55; 0,64]
Governança Supraempresarial	Govern.16	0,51	0,48	[0,47; 0,56]
	Govern.17	0,54	0,44	[0,50; 0,59]
	Govern.18	0,62	0,48	[0,57; 0,67]
	Govern.19	0,62	0,41	[0,58; 0,66]
	Govern.20	0,56	0,45	[0,52; 0,60]
	Govern.21	0,52	0,49	[0,47; 0,57]
	Govern.22	0,58	0,47	[0,54; 0,63]

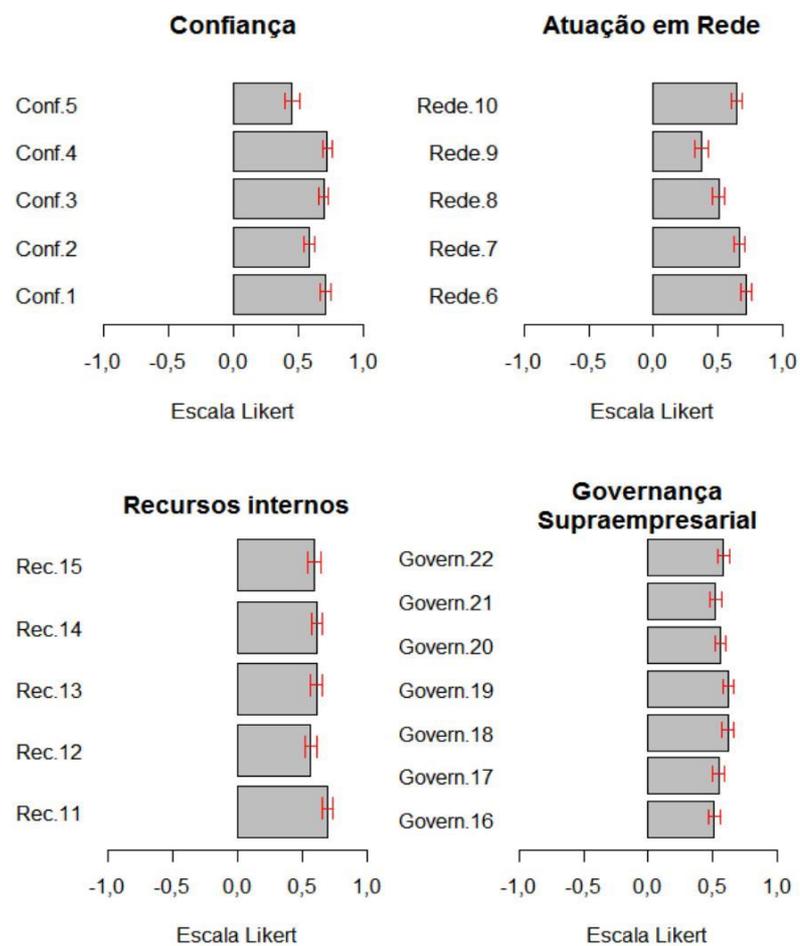
Desempenho	Desem.23	0,33	0,56	[0,27; 0,38]
	Desem.24	0,58	0,49	[0,53; 0,62]
	Desem.25	0,51	0,51	[0,46; 0,56]
	Desem.26	0,56	0,47	[0,52; 0,60]
	Desem.27	0,65	0,43	[0,60; 0,69]
	Desem.28	0,59	0,49	[0,53; 0,63]

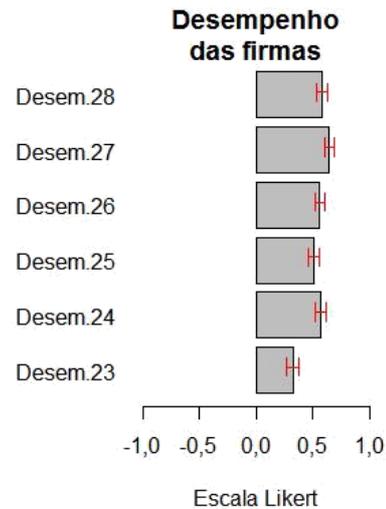
<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap  
Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4 mostra a correlação positiva conforme correlação de Spearman e a concordância dos indivíduos com a maior parte dos itens, confirmando a confiabilidade dos dados.

Nos casos em que os indivíduos tenderam a concordar mais ou menos com alguns itens em relação a outros, não houve impacto sobre os resultados obtidos.

**Gráfico 4 - Gráfico de barras com intervalos de confiança para os itens**





#### 4.4.2 Mensuração (Outer Model)

Na Tabela 12 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração. Logo, é possível observar que todas as cargas fatoriais foram maiores que 0,50 e todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não incluem o valor 0, evidenciando a importância de todos os itens na formação dos constructos.

**Tabela 12 - Modelo de Mensuração**

Constructo	Item	C.F <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	I.C – 95% <sup>3</sup>
Confiança	Conf.1	0,85	0,72	0,26	[0,24; 0,28]
	Conf.2	0,73	0,54	0,24	[0,21; 0,27]
	Conf.3	0,85	0,72	0,28	[0,25; 0,30]
	Conf.4	0,84	0,71	0,28	[0,26; 0,31]
	Conf.5	0,67	0,45	0,21	[0,18; 0,24]
Atuação em Rede	Rede 6	0,81	0,65	0,27	[0,26; 0,30]
	Rede 7	0,87	0,75	0,26	[0,24; 0,29]
	Rede 8	0,82	0,67	0,25	[0,23; 0,27]
	Rede 9	0,68	0,47	0,20	[0,17; 0,23]
	Rede 10	0,84	0,71	0,26	[0,24; 0,28]
Recursos Internos	Rec.11	0,86	0,75	0,25	[0,24; 0,27]
	Rec.12	0,87	0,76	0,24	[0,23; 0,26]
	Rec.13	0,86	0,74	0,24	[0,22; 0,26]

	Rec.14	0,86	0,75	0,25	[0,23; 0,27]
	Rec.15	0,75	0,57	0,21	[0,18; 0,23]
Governança Supraempresarial	Govern.16	0,79	0,62	0,18	[0,17; 0,19]
	Govern.17	0,80	0,64	0,17	[0,16; 0,18]
	Govern.18	0,82	0,66	0,17	[0,16; 0,18]
	Govern.19	0,84	0,71	0,18	[0,17; 0,20]
	Govern.20	0,86	0,74	0,18	[0,17; 0,19]
	Govern.21	0,81	0,66	0,17	[0,16; 0,18]
	Govern.22	0,82	0,67	0,18	[0,16; 0,19]
Desempenho	Desem.23	0,82	0,67	0,18	[0,16; 0,19]
	Desem.24	0,90	0,81	0,19	[0,18; 0,20]
	Desem.25	0,91	0,83	0,20	[0,19; 0,21]
	Desem.26	0,91	0,82	0,20	[0,19; 0,21]
	Desem.27	0,79	0,63	0,18	[0,17; 0,20]
	Desem.28	0,91	0,83	0,20	[0,19; 0,21]

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade; <sup>3</sup> Intervalo de confiança bootstrap  
Fonte: Dados da pesquisa

A análise da validade convergente, a validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos foram realizadas nas tabelas 13 e 14 onde se pode destacar que:

- Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade A.C. ou C.C. acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos constructos;
- Todos os constructos foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser;
- Todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,50, indicando validação convergente;

Para os constructos confiança, atuação em rede e governança supraempresarial não houve validação discriminante segundo o critério de Fornell *et. al.* (1981), porém, de acordo com o critério das cargas fatoriais cruzadas, houve validação discriminante para todos os constructos.

**Tabela 13 - Validação do modelo de mensuração**

Constructos	Itens	A.C. <sup>1</sup>	C.C. <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Confiança	5	0,85	0,89	1	0,63	0,64
Atuação em Rede	5	0,86	0,90	1	0,65	0,68
Recursos internos	5	0,90	0,92	1	0,71	0,71
Governança Supraempresarial	7	0,92	0,94	1	0,67	0,71
Desempenho	6	0,94	0,95	1	0,77	0,69

Alfa de Cronbach; <sup>2</sup> Confiabilidade Composta; <sup>3</sup> Dimensionalidade; <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Máximo da Variância Compartilhada.

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 14 - Cargas fatoriais cruzadas**

Constructo	Item	C.F	Máx. (C.F.C.) <sup>2</sup>
Confiança	Conf.1	0,85	0,64
	Conf.2	0,73	0,57
	Conf.3	0,85	0,70
	Conf.4	0,84	0,70
	Conf.5	0,67	0,56
Atuação em Rede	Rede.6	0,81	0,76
	Rede.7	0,87	0,68
	Rede.8	0,82	0,63
	Rede.9	0,68	0,54
	Rede.10	0,84	0,72
Recursos internos	Rec.11	0,86	0,75
	Rec.12	0,87	0,74
	Rec.13	0,86	0,70

	Rec.14	0,86	0,74
	Rec.15	0,75	0,62
	Govern.16	0,79	0,72
	Govern.17	0,80	0,69
	Govern.18	0,82	0,65
Governança Supraempresarial	Govern.19	0,84	0,70
	Govern.20	0,86	0,70
	Govern.21	0,81	0,67
	Govern.22	0,82	0,73
	Desem.23	0,82	0,67
Desempenho	Desem.24	0,90	0,73
	Desem.25	0,91	0,75
	Desem.26	0,91	0,76
	Desem.27	0,79	0,70
	Desem.28	0,91	0,74

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4.3 Estrutural (Inner Model)

A Tabela 15 e a Figura 6 apresentam os resultados do modelo de mensuração. Logo, vale ressaltar que:

##### **Com relação à Governança Supraempresarial:**

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,25$  [0,16; 0,33]) da confiança sobre a governança supraempresarial. Sendo assim, quanto maior for a confiança, maior será a governança supraempresarial.

Houve influência significativa (valor-p = 0,001) e positiva ( $\beta = 0,17$  [0,07; 0,27]) da atuação em rede sobre a governança supraempresarial. Sendo assim, quanto maior for a atuação em rede, maior será a governança supraempresarial.

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,51$  [0,42; 0,60]) dos recursos internos sobre a governança supraempresarial. Sendo assim, quanto maior for os recursos internos, maior será a governança supraempresarial.

A confiança, atuação em rede e recursos internos foram capazes de explicar 75,30% da variabilidade da governança supraempresarial.

##### **Com relação ao Desempenho:**

Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,83$  [0,78; 0,89]) da governança supraempresarial sobre o desempenho das empresas. Sendo assim, quanto maior for a governança supraempresarial, maior será o desempenho.

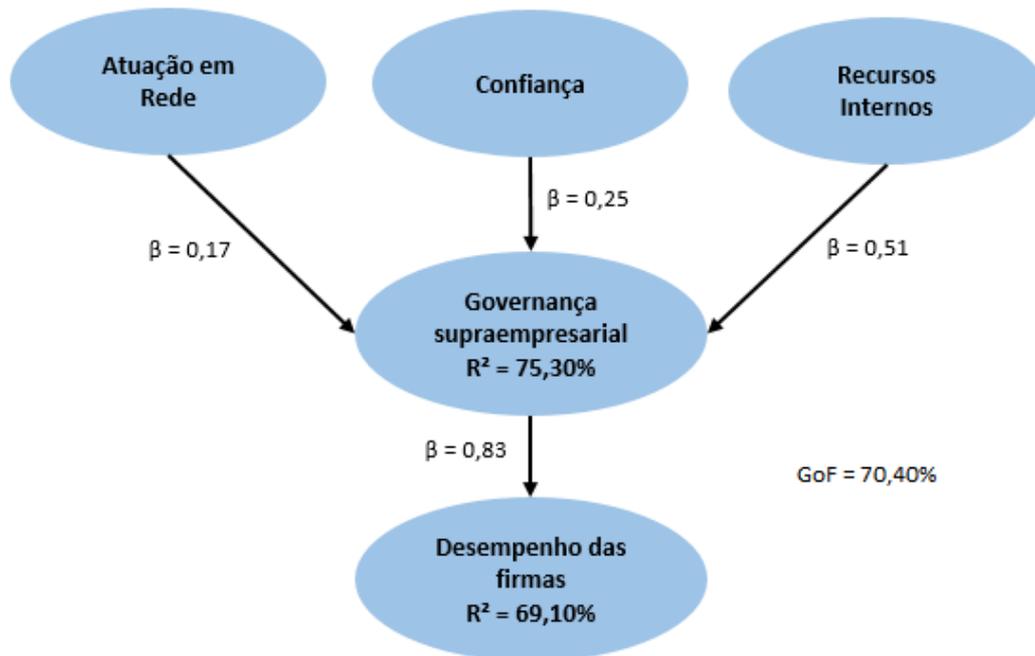
A governança supraempresarial foi capaz de explicar 69,10% da variabilidade o desempenho.

Vale destacar também que o modelo apresentou um GoF de 70,40% e, além disso, os intervalos de confiança bootstrap estavam de acordo com os resultados encontrados via valor-p, evidenciando assim maior validade dos resultados apresentados.

**Tabela 15 - Modelo Estrutural**

Endógenas	Exógenas	B	E.P.( $\beta$ ) <sup>1</sup>	I.C. - 95% <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Governança Supraempresarial	Confiança	0,25	0,04	[0,16; 0,33]	0,000	75,30%
	Atuação em Rede	0,17	0,05	[0,07; 0,27]	0,001	
	Recursos internos	0,51	0,05	[0,42; 0,60]	0,000	
Desempenho	Governança Supraempresarial	0,83	0,03	[0,78; 0,89]	0,000	69,10%

<sup>1</sup> Erro Padrão; <sup>2</sup> Intervalo bootstrap; GoF = 70,40%.  
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 6 - Modelo estrutural**

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 16 - Verificação das hipóteses do modelo**

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1 A atuação em rede influência positivamente a construção de uma governança supraempresarial efetiva.	Confirmada
H2 A confiança entre os entes formadores de rede tem relação positiva com a efetividade da governança supraempresarial.	Confirmada
H3 Os recursos internos da entidade empresarial influenciam positivamente a efetividade da governança supraempresarial.	Confirmada
H4 Uma governança supraempresarial efetiva contribui positivamente para aumentar o desempenho das empresas do agrupamento.	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4.4 Indicadores do modelo estrutural

Na análise das relações entre os indicadores, a variável ‘Tamanho da Empresa’ foi analisada de forma ordinal, dado que havia uma ordenação natural das categorias, e, dessa forma, a relação entre esta variável e os indicadores foram avaliados a partir da correlação de Spearman.

A Tabela 17 apresenta uma análise descritiva dos indicadores criados na Modelagem de Equações Estruturais. Logo, vale ressaltar que:

- O indicador com a maior média (0,64) foi o de confiança e o de menor mediana (0,58) foi o de governança supraempresarial;
- O indicador de confiança foi significativamente maior que os indicadores de governança supraempresarial e desempenho, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

**Tabela 17 - Descritiva dos Indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Média</b>	<b>D.P</b>	<b>I.C - 95%<sup>1</sup></b>	<b>Mín.</b>	<b>1° Q</b>	<b>2° Q</b>	<b>3° Q</b>	<b>Máx.</b>
Confiança	0,64	0,34	[0,61; 0,68]	-1,00	0,48	0,73	0,88	1
Atuação em Rede	0,59	0,36	[0,56; 0,63]	-1,00	0,40	0,67	0,87	1
Recursos internos	0,62	0,37	[0,58; 0,66]	-1,00	0,45	0,67	0,93	1
Governança Supraempresarial	0,54	0,38	[0,50; 0,57]	-1,00	0,33	0,58	0,83	1
Desempenho	0,54	0,43	[0,49; 0,58]	-1,00	0,33	0,61	0,89	1

<sup>1</sup> Intervalo boot

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.5 Análise dos resultados da pesquisa

### 4.5.1 Análise resultados SEBRAE MG

O modelo hipotético adotado por Siqueira (2015) apresentado na Figura 4 e utilizado nesta dissertação para um novo estudo, validação do modelo e comparação de resultados confirmou o impacto da governança supraempresarial exercida pelo SEBRAE MG sobre o desempenho das empresas, bem como a relação e influência dos fatores confiança, atuação em rede e recursos internos na efetividade desta governança.

Desta forma, as hipóteses formuladas apresentadas na Tabela 7 foram verificadas. Comprovou-se a influência positiva dos constructos, confiança, atuação em rede e recursos internos sobre a efetividade da governança supraempresarial e da contribuição positiva da governança supraempresarial no aumento do desempenho das empresas conforme Quadro 7. Assim, quanto maior a governança supraempresarial maior o desempenho das empresas envolvidas.

**Quadro 7 – Resultados das hipóteses**

Hipóteses	Constructos	Influência	Resultado
H1	Atuação em rede	Positiva	Confirmada
H2	Confiança	Positiva	Confirmada
H3	Recursos internos	Positiva	Confirmada
H4	Desempenho	Positiva	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa  
Adaptado pelo autor

Na análise do modelo estrutural (inner model) foi possível identificar o quanto os constructos independentes, confiança, atuação em rede e recursos internos explicam os dependentes, governança supraempresarial e desempenho.

Entre os constructos, os recursos internos obtiveram uma influência maior (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,49$  [0,38; 0,60]) sobre a governança, em relação aos demais constructos, conforme apresentando na tabela 6. Segundo Wegner (2011), os recursos são críticos para o desempenho e competitividade das empresas integrantes da rede. A gestão organizacional busca o alcance dos objetivos preestabelecidos, sejam de caráter financeiro ou não, por meio do melhor uso possível dos recursos disponíveis.

Isso implica também na capacidade da gestão da rede em identificar as demandas de seus membros em termos de serviços e estrutura, bem como em oferecer esses serviços de maneira eficiente (WEGNER, 2011).

Não foi necessária a exclusão de perguntas, pois pelo modelo de mensuração a correlação de confiança foi superior a 0,50, indicando a validação deste modelo. As cargas fatoriais também foram superiores a 0,50 e os pesos significativos, evidenciando a importância de todos os itens conforme Quadro 6 – relação de itens por constructo, na formação dos constructos. Todos os constructos apresentaram índices de confiabilidade e de validade.

Os constructos confiança, atuação em rede e recursos internos foram capazes de explicar 73,80% ( $R^2$ ) da variabilidade da governança supraempresarial. Conforme Hair *et. al.*, (2014), os valores de  $R^2$  acima de 75% podem ser descritos como fortes o que significa a influência positiva destes constructos sobre a governança analisada.

Em relação ao desempenho, houve influência significativa da governança supraempresarial, sendo capaz de explicar 60,70% ( $R^2$ ) da variabilidade do desempenho.

No que se refere aos mecanismos de governança, verifica-se que um maior nível de incentivos influencia positivamente o desempenho. Incentivos é uma forma de estimular as empresas a colaborar, o que contribuiu para que o agrupamento como um todo seja favorecido, pois melhora a imagem da rede e ampliam-se os ganhos (WEGNER, 2011).

Neste contexto, Mariano *et. al.*, (2012) corrobora que no desenvolvimento de uma rede interorganizacional é imprescindível que os membros percebam a governança como uma forma legítima de condução da rede, a partir da qual é possível gerar benefícios coletivos.

Na análise descritiva das variáveis dos constructos foi possível concluir que: para o constructo confiança, os entrevistados tenderam a concordar com todos os itens. Isso reflete

no que foi relatado por Claro e Claro (2004) de que a confiança é considerada uma dimensão fundamental no apoio aos relacionamentos das atividades empresariais e por Child, Faulkner e Talmman (2005) de que a confiança é um componente essencial na cooperação e na vida das organizações.

Houve diferença significativa do item Conf.5 (“Estar ligado ao SEBRAE diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo”) em relação aos demais itens conforme tabela 2. Uma possibilidade para esta diferença pode estar relacionada a fatores não controláveis pela empresa e pelo SEBRAE MG como políticas econômicas, variações cambiais, mercado, recursos logísticos entre outros.

Barney (1991) sugere que empresas obtêm vantagens competitivas, implementando estratégias que exploram suas forças internas, respondendo a oportunidades do ambiente e neutralizando ameaças externas.

Também para o fator atuação em rede e recursos internos, obteve-se a concordância da maioria dos itens o que se leva a concluir que estes fatores influenciam positivamente na efetividade da governança supraempresarial. Segundo Balestrini e Vargas (2004), a empresa, ao participar de uma rede, busca alcançar objetivos específicos que dificilmente obteria de forma isolada e independente.

Houve diferença significativa do item Rede 9 (“A estrutura relacional entre as empresas e o SEBRAE pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha empresa”) em relação aos demais itens conforme tabela 2. Pressupõe-se que como existe uma relação com o SEBRAE MG, outras formas de organização existem e podem contribuir para a competitividade das empresas.

Nos fatores governança supraempresarial e desempenho, os respondentes também tenderam a concordar com todos os itens pesquisados, o que evidencia a governança exercida pelo SEBRAE MG e o seu impacto nos resultados das empresas atendidas.

Em relação ao desempenho, os indivíduos tenderam a concordar menos com o item Desem.23, (“Obtenho ganhos financeiros e ou econômicos por meio da relação com o SEBRAE”) conforme a tabela 2. Uma perspectiva para que a relação com o SEBRAE MG não garanta ganhos financeiros e econômicos pode estar ligada também a fatores externos

como mercado, ambiente econômico, recursos logísticos entre outros que podem afetar os resultados das empresas.

Segundo Wegner (2011), os resultados obtidos pelas empresas integrantes das redes não podem ser garantidos tão somente pelos efeitos da rede. É inquestionável que existem influências externas e outras relacionadas às próprias empresas, as quais afetam seu desempenho.

O impacto da governança supraempresarial sobre o desempenho confirma o exposto na literatura por Zacarelli *et. al.*, (2008) e Guimarães *et. al.*, (2013) de que a governança supraempresarial exerce um papel capaz de orientar e influenciar as decisões estratégicas dos negócios inseridos em agrupamentos. Para Mariano *et. al.*, (2012) quanto maior a interação dos membros, maiores são as chances de execução das estratégias coletivas e alcance do desempenho desejado.

Dutra (2009) e Martins *et. al.*, (2016) também confirmam a relevância da governança supraempresarial para a competitividade das empresas e nas definições estratégicas dos negócios que atuam em rede.

Ainda segundo Zacarelli *et. al.*, (2008) e Fittipaldi e Donaire (2007), a governança supraempresarial com uma atuação estável e discreta é capaz de manter o funcionamento da rede de negócios, evitando possíveis rupturas, conflitos e preservando a relação entre os seus membros.

Assim sendo, o modelo proposto se confirmou na instituição SEBRAE MG o que evidencia a sua contribuição, mesmo sem uma formalidade instituída na gestão das empresas, na formulação de estratégias e definição de diretrizes.

#### **4.5.2 Comparativo dos dados SEBRAE MG e FIEMG**

Para fins de comparação, utilizou-se o mesmo instrumento de pesquisa, referenciando as perguntas à instituição SEBRAE MG. Foram entrevistados 205 indivíduos da base do SEBRAE MG e 187 indivíduos da base da FIEMG conforme dados disponibilizados por Siqueira (2015). A base de dados da FIEMG constitui-se de indústrias e do SEBRAE MG de micro e pequenas empresas dos setores indústria, comércio, serviços e agronegócios.

Uma característica que diferencia as duas instituições refere-se à forma de adesão das empresas. Na instituição FIEMG, as empresas são filiadas aos sindicatos, enquanto no SEBRAE MG não existe uma vinculação formal como em um sindicato patronal. As empresas aderem às atividades da instituição conforme a demanda, organização de setores e interesse.

Contudo, as duas instituições têm papéis singulares, mas com impacto direto no desenvolvimento da economia, no fortalecimento do associativismo e na competitividade dos negócios do Estado de Minas Gerais.

Na comparação dos dados coletados, das referidas instituições, foi possível identificar algumas variáveis em comum: A maioria dos entrevistados era sócio das empresas; A maioria das empresas entrevistadas enquadrava-se como micro e pequenas empresas; Aproximadamente 15% dos entrevistados das instituições eram do setor industrial.

Nos itens avaliados de cada constructo, os entrevistados tenderam, em média, a concordar com as perguntas apresentadas.

Todos os itens apresentaram carga fatorial acima de 0,50 e todos os pesos foram significativos, evidenciando a importância dos itens na formação dos constructos;

Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC e CC superior a 0,70, confirmando a confiabilidade dos constructos;

Todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,50, evidenciando validação convergente;

Houve influência significativa da confiança e dos recursos internos sobre a governança supraempresarial;

Como nos dados do SEBRAE MG, os recursos internos tiveram uma maior influência sobre a governança Supraempresarial conforme os dados coletados na instituição FIEMG e apresentando na Tabela 18.

Houve influência significativa da governança supraempresarial sobre o desempenho.

**Tabela 18 – Comparação resultados modelo estrutural SEBRAE e FIEMG**

Constructos dependentes	Constructos Independentes	B Sebrae	$\beta$ Fiemg	Valor-p Sebrae	Valor-p Fiemg	R <sup>2</sup> Sebrae	R <sup>2</sup> Fiemg
Governança Supraempresarial	Confiança	0,22	0,28	0,000	0,000	73,80%	75,30%
	<b>Atuação em Rede</b>	0,25	0,09	0,000	<b>0,25</b>		
	Recursos internos	0,49	0,52	0,000	0,000		
Desempenho	Governança Supraempresarial	0,78	0,84	0,000	0,000	60,70%	70,90%

Fonte: Dados da pesquisa e Siqueira (2015)  
Adaptado pelo autor

**Quadro 8 – Comparação resultados das hipóteses SEBRAE MG e FIEMG**

Hipóteses	Constructos	Influência	Resultado	Influência	Resultado
		Sebrae	Sebrae	Fiemg	Fiemg
H1	Atuação em rede	Positiva	Confirmada	<b>Não apresentou influência</b>	<b>Não se confirmou</b>
H2	Confiança	Positiva	Confirmada	Positiva	Confirmada
H3	Recursos internos	Positiva	Confirmada	Positiva	Confirmada
H4	Desempenho	Positiva	Confirmada	Positiva	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa e Siqueira (2015)  
Adaptado pelo autor

Uma explicação para a diferença pode estar relacionada ao formato organizacional das duas instituições. Na instituição FIEMG/Sindicatos patronais a filiação é compulsória enquanto na instituição SEBRAE a adesão é livre, sendo a atuação com outras empresas e ou grupos específicos uma alternativa para competir no mercado.

É provável que empresas, ao escolherem livremente participar de agrupamentos e ou rede de negócios, busquem por maiores oportunidades econômicas e diferenciação no mercado de atuação.

Segundo Boaventura e Siqueira (2008), as empresas são livres na escolha de seus parceiros de negócios, mas ao considerarem o ambiente competitivo, o ideal é a aproximação

com outras empresas para uma atuação conjunta, com a qual há maior possibilidade de ganho.

O relacionamento de empresas por meio de redes de cooperação pode ocorrer da premissa de que nenhuma empresa domina todas as habilidades para competir no mercado isoladamente e que desta forma adotam estratégias em conjunto para fortalecimento dos seus negócios (SILVA *et. al.*, 2015; MARTINS *et. al.*, 2012).

Para Siqueira (2015), mesmo diante dos resultados obtidos no modelo adotado pela FIEMG, a governança supraempresarial e atuação em rede são constructos que não devem ser desassociados e segundo Dutra (2009) a governança tem papel significativo na estratégia da rede, uma vez que é capaz de estabelecer condições para enfretamento da concorrência, visando alcançar resultados mais eficazes neste formato do que individualmente.

Ainda conforme apresentando na Tabela 18 e Quadro 8, no modelo adotado pela FIEMG os constructos confiança, atuação em rede e recursos internos foram capazes de explicar 75,03% ( $R^2$ ) da variabilidade da governança supraempresarial. Conforme Siqueira (2015), as hipóteses 2 e 3 influenciam positivamente a efetividade da governança Supraempresarial e, desta forma, quanto maior e melhores forem a confiança e os recursos internos, mais efetiva será a governança supraempresarial.

Em relação ao desempenho, houve influência significativa da governança supraempresarial, sendo capaz de explicar 70,90% ( $R^2$ ) da variabilidade do desempenho. Siqueira (2015) afirmou em seu estudo que uma governança supraempresarial efetiva contribui positivamente para aumentar o desempenho do agrupamento.

É fato que mesmo não se confirmando o constructo atuação em rede no modelo da FIEMG, ele não pode ser desagregado do contexto analisado e da literatura que ratifica a sua influência e valor na construção de uma governança supraempresarial efetiva, bem como já citado a influência da confiança e recursos internos.

Em ambos os modelos confirmou-se a existência da governança supraempresarial exercida pelo SEBRAE MG e FIEMG e o impacto no desempenho das empresas atendidas.

### 4.5.3 União banco de dados SEBRAE MG e FIEMG

Em um segundo momento, ajustou-se as mesmas análises descritivas para um novo banco de dados, que foi a junção dos bancos da FIEMG, coletado por Siqueira (2015) e SEBRAE MG, possuindo as mesmas variáveis e com 386 entrevistados.

Ao se unificar os dados, verificou-se que o número de micro e pequenas empresas entrevistadas foram superiores ao número de média e grande empresa, sendo que no banco de dados da FIEMG, coletado por Siqueira (2015), houve a predominância de 55,56 % do total pesquisado, no SEBRAE MG de 83,41% e com a união dos dados 70,39%. Conforme dados do SEBRAE (2017), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% é micro e pequenas empresas, o que confirma então a predominância.

Nos constructos confiança, atuação em rede e recursos internos os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens abordados no questionário utilizado na pesquisa, mantendo intervalo de 95% de confiança. Um item que se destacou, conforme apresentado na Tabela 11, refere-se ao Rec. 11 (“o corpo técnico do SEBRAE/FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa”) onde os entrevistados tenderam a concordar mais.

Em um ambiente de negócios, as empresas interagem por várias razões e objetivos comuns. Alguns dos principais objetivos resumem-se a levantamento e desenvolvimento de recursos, aumento da efetividade dos negócios e a busca de habilidades por meio de alianças. (ALVES *et. al.*, 2010).

Em relação aos constructos governança supraempresarial e desempenho os entrevistados tenderam a concordar com todos os itens, exceto com o item Desem.23 “Obtenho ganhos financeiros e ou econômicos por meio da relação com o SEBRAE”).

Os itens pesquisados apresentaram carga fatorial acima de 0,50 e todos os pesos foram significativos, evidenciando a importância dos itens na formação dos constructos;

Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC e CC superior a 0,70, AVE superior a 0,50, confirmando a confiabilidade dos constructos e validando o modelo de mensuração conforme apresentado na Tabela 13.

Em relação à governança supraempresarial, houve influência positiva dos constructos confiança, da atuação em rede, e dos recursos internos. Desta forma, quanto maior forem estes fatores, maior será a governança Supraempresarial.

Com a união dos dados apresentados na Tabela 19, percebe-se que o constructo atuação em rede influencia positivamente a governança supraempresarial o que não se confirmou na mensuração dos resultados dos dados da FIEMG.

**Tabela 19 – Comparação resultados modelo estrutural união dados SEBRAE e FIEMG**

<b>Constructos dependentes</b>	<b>Constructos Independentes</b>	<b><math>\beta</math> Sebrae Fiemg</b>	<b>Valor-p Sebrae Fiemg</b>	<b>R<sup>2</sup> Sebrae Fiemg</b>
Governança Supraempresarial	Confiança	0,25	0,000	75,30%
	Atuação em Rede	0,17	0,001	
	Recursos internos	0,51	0,000	
Desempenho	Governança Supraempresarial	0,83	0,000	69,10%

Fonte: Dados da pesquisa e Siqueira (2015)  
Adaptado pelo autor

Diante desta afirmação, a análise passa a ser de uma grande rede de negócios, o que possibilita uma nova reflexão sobre a influência da atuação da rede na efetividade da governança e da cooperação de mais de uma instituição no desempenho das empresas.

Um número maior de membros representa mais conhecimento, trocas e informações disponíveis na rede, assim como maior variedade de experiências que podem ser fundamentais para a inovação e competitividade empresarial (WEGNER, 2011).

Com a união dos dados, percebe-se também que a influência dos recursos internos sobre a governança supraempresarial também foi maior (Tabela 19). Corroborando, na visão dos recursos da rede, não se pode ignorar a presença das instituições e o papel que exercem no suporte da rede, na intermediação dos relacionamentos e na incorporação do conhecimento externo (CASTRO *et. al.*, 2011).

Os constructos foram capazes de explicar 75,30% (R<sup>2</sup>) da variabilidade da governança supraempresarial. Os valores de R<sup>2</sup> superior a 75% indica uma relação forte, o que confirma a influência (HAIR *et. al.*, 2014).

Houve influência da governança supraempresarial sobre o desempenho, sendo a governança capaz de explicar 69,10 ( $R^2$ ) da variabilidade do desempenho das empresas.

Com a influência positiva de todos os constructos, as hipóteses do modelo foram verificadas e confirmadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as análises empíricas e teóricas realizadas e com base no modelo hipotético adotado, confirmou-se a associação dos fatores influenciadores confiança, atuação em rede e recursos internos com a governança supraempresarial e o desempenho.

Na expectativa de gerar um novo estudo e compará-lo a outra pesquisa, o objetivo geral “Analisar fatores influenciadores da governança supraempresarial do SEBRAE MG e seu impacto nos resultados das empresas abrangidas” desta pesquisa foi alcançado, contribuindo para a construção do alicerce teórico.

Os antecedentes, atuação em rede, confiança e recursos internos evidenciados nesta pesquisa já existiam, conforme pesquisa realizada por Siqueira (2015) e foram considerados para fins de comparação e desenvolvimento de um novo estudo.

Desta forma, foi possível responder a questão “Quais são os fatores influenciadores da governança supraempresarial do SEBRAE MG e o seu impacto nos resultados das empresas abrangidas?” e validar as hipóteses.

Relacionadas ao problema de pesquisa e aos constructos dependentes e independentes, as hipóteses formuladas foram confirmadas, contribuindo para o alcance do objetivo geral e específico.

Desta forma, com o desdobramento do objetivo geral, os objetivos específicos foram alcançados, considerando:

O 1º objetivo: “verificar influência dos antecedentes de atuação em rede, confiança, desempenho e recursos internos na efetividade de uma governança Supraempresarial” foi alcançado por serem capazes de explicar 73,80% ( $R^2$ ) da variabilidade da governança supraempresarial, o que significa então uma interferência positiva sobre a governança.

No modelo estrutural adotado, o fator influenciador recursos internos ( $\beta = 0,49 [0,38; 0,60]$ ) foi o constructo independente com maior força sobre a governança supraempresarial, comprovando que os recursos são críticos para o desempenho das empresas participantes de uma rede.

Para fins de comparação, ao unir os dados das duas instituições, ficou evidenciado também a força dos recursos internos ( $\beta = 0,51$  [0,42; 0,60]) sobre a governança supraempresarial.

Ressalta-se também a confirmação da influência significativa (valor  $-p= 0,000$ ) e positiva da confiança ( $\beta = 0,22$  [0,11; 0,32]) e atuação em rede ( $\beta = 0,25$  [0,13; 0,37]) sobre a governança supraempresarial, mostrando o peso nas relações.

O 2º objetivo: “verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas abrangidas” foi alcançado por se capaz de explicar 60,70% ( $R^2$ ) da variabilidade do desempenho das empresas. Ficou evidenciado que a governança supraempresarial tem influência significativa (valor  $-p= 0,000$ ) e positiva ( $\beta = 0,25$  [0,13; 0,37]) sobre o desempenho das empresas, confirmando que novos modelos de organização contribuem para alcance de metas coletivas.

Desta forma, para os objetivos 1 e 2, quanto maior forem os constructos confiança, atuação em rede e recursos internos, maior será a governança supraempresarial e consequentemente quanto maior for a governança supraempresarial maior o desempenho das empresas envolvidas.

O 3º objetivo: “comparar os resultados obtidos das pesquisas realizadas nas instituições FIEMG e SEBRAE MG foi alcançado, considerando os dados apresentados nos objetivos 1 e 2 do SEBRAE MG e pela confirmação de 75,3 % da variabilidade da governança supraempresarial e 70,9 % da variabilidade do desempenho na instituição FIEMG. Ao comparar os dados, o fator influenciador recursos internos da FIEMG teve igualmente uma maior influência ( $\beta = 0,52$ ) sobre a governança supraempresarial.

Houve também a influência significativa (valor  $-p= 0,000$ ) e positiva ( $\beta = 0,22$  [0,11; 0,32]) e ( $\beta = 0,28$  [0,17; 0,42]) da confiança no SEBRAE MG e na FIEMG, confirmando que a confiança é um elemento essencial nas alianças empresariais, uma vez que fortalece as relações e reduz a possibilidade da perda de cooperação.

Neste contexto, as instituições ao adotarem modelos de interação conduzem as empresas a uma relação de confiança. Nesta construção, o engajamento e o relacionamento tendem a minimizar riscos e encorajar troca de idéias entre os parceiros de negócios.

Mesmo não ocorrendo a influência do constructo “atuação em rede” no modelo da FIEMG, não pode dissociá-la da relação com a governança supraempresarial e seus impactos, pois além da confirmação no modelo do SEBRAE MG, conforme a H1 e da união dos dados das instituições, a literatura referenciada neste estudo ratifica a correlação.

Dentre os constructos analisados, o fator recursos internos teve uma maior influência sobre a governança supraempresarial, o que demonstra o quão é importante para uma rede de cooperação a atração e associação de competências e recursos, possibilitando a geração de valor, validando a H3.

Igualmente as H2 e H4 se confirmaram, considerando que a confiança gera credibilidade e segurança nas relações e que a governança empresarial exercida pelo SEBRAE MG é impactante e indispensável para a competitividade dos pequenos negócios.

Ficou evidenciado no estudo, conforme os dados levantados, a relevância da governança supraempresarial para o agrupamento de empresas. A capacidade de articular, de convergir interesses, de prover recursos e incentivos na busca por competitividade, contribui para a sua presença e fortalecimento.

Espera-se, como contribuição, que esta pesquisa incentive outras instituições de fomento e o setor produtivo a investirem e apoiarem o desenvolvimento das redes como modelo competitivo de negócios.

Espera-se também que subsidie a academia, professores e alunos na consolidação do tema e na geração de novos estudos, uma vez que não foi encontrado na literatura pesquisa da replicação de um modelo com foco na efetividade da governança supraempresarial.

### **5.1 Limitações e pesquisas futuras**

Uma limitação desta dissertação está relacionada ao tamanho da base de dados, em função da dependência da existência dos grupos setoriais “em atividade” para que a pesquisa fosse conclusiva.

Uma sugestão para pesquisas futuras é replicar o modelo em grandes empresas que atuam em rede, pois possuem atributos estruturais próprios que refletem em suas alianças.

Tradicionalmente são associadas a um alto nível de formalização e especialização e, além disso, tem mais acesso a recursos, diferentemente das micro e pequenas empresas.

Neste contexto, existe a oportunidade também de outro estudo, mantendo as características das instituições e empresas, para que além de gerar novos conhecimentos a H2 possa novamente ser testada, pois conforme já relatado no modelo da FIEMG a mesma não se confirmou.

A obtenção dos resultados deste estudo está baseada nas opiniões dos entrevistados, conforme metodologia utilizada. Desta forma, o trabalho constituiu em uma investigação da percepção destes entrevistados sobre fatores que influenciam a governança supraempresarial e o conseqüente impacto nos resultados das empresas.

Ao longo da investigação, não foram identificadas pesquisas qualitativas sobre o tema, o que caracteriza uma oportunidade para entender com maior profundidade e avançar com novos estudos outros fatores como a motivação de pertencer a uma rede, resultados efetivos da cooperação com a definição de indicadores de desempenho, impacto do número de associados (tamanho da rede) e se o tempo de existência da rede reflete na governança supraempresarial e no desempenho empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALVES, C. A; KASSOUF P. N; NEVES G.M. A importância estratégica dos relacionamentos de negócios em redes de empresas: uma visão baseada no RBV–Resource Based View. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 9, n. 2, 2010.
- ANDERSEN, M. P.; BRUNO, C. A. M. Avaliação da Metodologia de Seleção de Clusters no Estado de São Paulo à Luz do Modelo de Zaccarelli. FEA/Universidade de São Paulo/SP. SIMPOI (2014).
- AZEVEDO, J. Pressupostos norteadores da escola da resource-based view of the firm (RBV). **Interfaces de Saberes**, v. 7, n. 1, 2007.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L.M; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203, 2004.
- 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, D.; Higgins, C. e Thompson, R. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, v2, n2, p. 285-309, 1995.
- BARNEY, J. B; 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.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; SIQUEIRA, João Paulo Lara. A estratégia e as redes de negócio. In: X SEMEAD, **Anais...** São Paulo, FEA, USP, 2008. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/516.pdf>>. Acesso em: 09 dezembro 2016.
- BOLLEN, K. A. *Structural Equations with Latent Variables*. 1989.
- BOLLEN, K. A. e Stine, R. Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological*.
- BONATTO, Franciele; RESENDE, L.M.M; PONTES, Joseane; JUNIOR, P.P.A. A measurement model for managing performance of horizontal business networks and a research case. *Prod.* [online], vol.27, 2017.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, 2011.

CASSEL, C.H ackl, P., and Westlund, A.H. Robustness of partial least squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 435-446, 1999.

CENFETLLI, R. T., Bassellier, G. Interpretation of formative measurement in information systems research. *Mis Quarterly*, p. 689-707, 2009.

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

CARELLI, Terezinha de Jesus. Clusters comerciais e governança Supraempresarial: um estudo em concentrações de lojas na cidade de São Paulo. <[https://www.unip.br/ensino/pos\\_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm\\_teresinha\\_hadejesuscarelli.swf](https://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_teresinha_hadejesuscarelli.swf)>. Acesso em: 30 de novembro 2016.

CARNAUBA, Adriano Augusto Costa. Governança e confiança em redes interorganizacionais: um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo, São Paulo (2012).

CARNAUBA, Adriano Augusto Costa *et. al.* GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 15, n. 3, 2013.

CARNAUBA, A. A. C; PEREIRA, C. E. C. Mecanismos Formais e Relacionais de Governança em Redes de Negócios e sua Relação com a Confiança. In: XVII Semead 2014.

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

CELANI, C.K.P.B; ARANTES, F. P; LEITE, M. S. A. **Confiança na gestão de cadeias de suprimentos: Uma revisão sistemática da literatura.** XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza. Out/2015.

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

CLARO, D.P.; CLARO, P.B. Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4.2004.

CORPORATIVA, Governança. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **São Paulo: IBGC**. Disponível em: < <http://www.ibcg.org.br>>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

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.

DA SILVA, D.P. N.; DE CAMPOS, S.; WILLERSON, L.; DE MELO, M. S. Governança Interorganizacional: Entendendo o debate teórico da literatura internacional. SIMPOI (2016) **Anais...** São Paulo, 2016.

DE ALMEIDA PRADO, A. A., Ferragi, E. M.; Boaventura, J. M. G.; Telles, R. Contribuição da abordagem System Dynamics na compreensão da competitividade de clusters de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 40, 2013.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho.; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, Emerson Luiz. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 28, 2008.

DE MASCENA, K. M C. Clusters e APL's: Análise Bibliométrica das Publicações Nacionais no Período de 2000 a 2011. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 454-468, 2013.

DE SOUZA AGUIAR, Helder *et al.* Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 122-133, 2017.

DUTRA, I. **Redes Empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supraempresas**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder de 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.

EFRON, B. e Tibshirani, R. J. *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall, 1993.

FAVERO, L. P., BELFIORE, P., SILVA, F. D, CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder-Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2009.

FARIAS, S. A; 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.

FILHO, Abimael Magno do Ouro; OLAVE, Maria Elena Leon; BARRETO, Ikaro Daniel de Carvalho. Fatores Desarticuladores da Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo Quantitativo no APL de Confeções de Tobias Barreto/SE. **Brazilian Business Review**. V.12, n.5, p.17-40, 2015.

FITTIPALDI, M. A; DONAIRE, D. Governança em redes de negócios: Um estudo sob o enfoque da performance competitiva . SEMEAD. (2007).

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL.; A. Z. E MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-29, jan./jun. 2002.

FREITAS, R. L.; MARTINS, H.C.; DIAS, A.T. Comportamento Organizacional em Redes para Posicionamento Estratégico e Desempenho Superior: um Estudo no Setor de TI. **XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

FORNELL, C. e Larcker, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, p. 39-50, 1981.

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: 17 de dezembro 2016.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; LIMA, I. C. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos operation strategy in business network: case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 3-16, 2013.

GEFEN, D, & Straub, D. W. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*, 16, 91–109, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

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

GUIMARÃES, A.T.; ALMEIDA, F.A.S.; SANTOS, S.A.; ZACARELLI, S. B. Conceituando Entidades de Gestão Supraempresariais: Clusters e Redes de Negócios. In: SEMEAD, **Anais...**, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/342.pdf>> Acesso em: 25 de novembro 2016.

GUIMARÃES, A. T. Empresas Instaladas em Clusters com Orientação Estratégica Dual, Originadas na Governança de Clusters de Redes de Negócios: Uma Busca Focada no Negócio do Vinho das Regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, No Brasil. FEA/USP. São Paulo: 2009 (Tese Doutorado).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

GUSSONI, W. M. S; WEISE, A. D; MEDEIROS, F. S. B. Cooperação e governança nos Arranjos Produtivos Locais: o caso das empresas de software no Estado do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 125-157, 2015

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

HAIR, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications, 2014.

HALL, R. H. (2004) **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall.

HENSELER, J.; Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in International marketing. *Advances in international marketing*, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

HENSELER, J. e Sarstedt, M. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, v. 28, n. 2, p. 565-580, 2012.

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

HOLLANDER, M. e Wolfe, D. A. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOYLE, R. H. and Duvall, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In D. Kaplan (Ed.): *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

KIASER, H. F. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Contribuições Para Gestão de Redes Interorganizacionais: Fatores Determinantes Para Saída de Empresas Parceiras. **Revista Eletrônica de Administração**. V.20, n 2, p. 305-340, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KEIL, M., Tan, B.C., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299–325, 2000.

LOHMULLER, J. 1989. *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.

MACEDO, Roberto de Cássia; MARTINS, Ricardo Silveira; ROSSONI, Luciano, MARTINS, Guilherme Silveira. Confiança nos Relacionamentos em Cluster de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.57, n.4, p.330-341, 2017.

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.

MARIANO, E. B.; GUERINI, F. M.; REBELLATO, D. A. D. N. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 3, p. 471-479, 2012.

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), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARTINS, H. C., GONÇALVES, C. A., MIRANDA, G. N. V. Comportamento Organizacional em Redes para Sustentabilidade e Crescimento: Um Estudo no Setor de Saúde. **XXXVI ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

MARTINS, H.C.; SIQUEIRA, L. A.; GONÇALVES, C.A. Atuação em rede, Confiança e Recursos Internos como Antecedentes da Efetividade da Governança Supraempresarial: Um Estudo do Impacto no Desempenho das Empresas Envolvidas. **XL ENCONTRO DA ANPAD**, Bahia, 2016.

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.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2002. Tese (Doutorado).

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.

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

MONHECKE, A. e Leisch, F. **semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares**. Journal of Statistical Software, 2012.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 – 18 Reimpressão.

NETO, Mário Teixeira Reis; DO COUTO, João Henrique Soares; GONÇALVES, Carlos Alberto. As limitações dos sistemas de metas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 112, 2011.

NUNNALLY, J. e Bernstein, I. H. **Psychometric Theory**. McGraw-Hill: New York. 1994.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Confiança Extrema: A honestidade como vantagem competitiva**. 2012 Elsevier Brasil.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness [J. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2008, 18 (2): 229-252.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

ROTH, Ana Lucia; WEGNER, Douglas; JUNIOR, José Antônio Valle Antunes; 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**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

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.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)>  
Acesso em: 11 de junho de 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <  
[http://cpgg.am.sebrae.com.br/apl/popup.htm#LinkTarget\\_273](http://cpgg.am.sebrae.com.br/apl/popup.htm#LinkTarget_273)> Acesso em: 15 de junho 2017.

SILVA, R. S., GASPAR, M. A., FARINA, M. C. Ganhos de Competitividade em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa de Pequenas Farmácias. XVIII SEMEAD, 2015.

SIQUEIRA, B. Lucas. Antecedentes da Efetividade da Governança Supraempresarial e sua Influência no Desempenho das Empresas Envolvidas. Faculdade de Ciências Empresárias – FACE. Universidade FUMEC. Belo Horizonte/MG (2015).

SOMBERGER, Geovane Paulo; HOPPEN, Noberto, RIGONI, Eduardo Henrique; KLEIN, Amarolinda Zanela; REDIVO, Arlete. Governança em comunidades virtuais de negócios. **Revista de Gestão**, FEA USP, v.24, p.149-158, 2017.

TELLES, R. **Clusters e Redes de Negócios**. Curitiba. IESDE Brasil S.A., 2008. 216p.

TENENHAUS, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. e Lauro, C. PLS path modeling. *Computational statistics & Data Analysis*, 2005.

TENENHAUS, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, pp. 739-742), 2004.

VALLANDRO, L. F. J; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

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.

VALMORBIDA, Sandra; ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leandro e BERTOLUZZI, Sandro. **Avaliação de Desempenho organizacional**: panorama das publicações em periódicos nacionais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7(2), 2013.

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.

- VERDECHO, M. J; ALFARO-SAIZ, J. J; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, R; ORTIZ-BAS, A. The analytic network process for managing inter-enterprise collaboration: A case study in a collaborative enterprise network. **Expert Systems with Applications**, v.39, n.1, p.626-637, 2012.
- VERSCOORE, J; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, p. 105-115, 2010.
- VINZI, V. E.; Chin, W. W.; Henseler, J. e Wang; H. Handbook of Partial Least Squares. Springer, 2010.
- ZACCARELLI, S. B.; GUIMARÃES, A. T.; SANTOS, S. A.; 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 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.
- ZIMMER, Marco Vinício *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rap—rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008.
- WEGNER, Douglas. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- WEGNER, D; PADULA, A. D. A influência de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais (RIOS). **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 1, 2013.
- WEGNER, D; KOETZ, C. I.; WIK, O. E. **A influência da governança formal de redes interorganizacionais (RIOS) no desempenho das empresas participantes**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Set/2012.

## ANEXO I

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado (a) senhor (a),

Este questionário tem por objetivo avaliar a efetividade da governança supraempresarial exercida pelo SEBRAE MINAS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Uma das responsabilidades das entidades supraempresariais é estabelecer linhas de atuação e objetivos comuns que possibilitem cooperação entre empresas e diferencial competitivo.

Esta pesquisa está sendo conduzida por uma aluna de mestrado, funcionária do SEBRAE Minas, que disponibilizará a Instituição o projeto com as percepções dos empresários entrevistados.

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

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

<b>CONFIANÇA</b>	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>		
	<b>Plenamente</b>				<b>Plenamente</b>		
1. Confiança no SEBRAE é importante para as atividades da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Acredito que o SEBRAE possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais.	1	2	3	4	5	6	7
3. O SEBRAE É uma instituição que faz o correto para ajudar a minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. O relacionamento com o SEBRAE encoraja abertura, troca de ideias e informações para a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estar ligado ao SEBRAE diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7
<b>ATUAÇÃO EM REDE</b>	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>		
	<b>Plenamente</b>				<b>Plenamente</b>		
6. Uma relação próxima ao SEBRAE é importante para minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. O SEBRAE contribui para a promoção da integração entre as empresas que participam de suas ações.	1	2	3	4	5	6	7
8. A cooperação entre as empresas via SEBRAE permite o desenvolvimento dos recursos de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9. A estrutura relacional entre as empresas e o SEBRAE pode ser considerada um recurso de difícil imitação que aumenta a competitividade da minha	1	2	3	4	5	6	7

empresa.							
10. O SEBRAE proporciona ambientes adequados para aumento das interações entre as empresas.	1	2	3	4	5	6	7
<b>RECURSOS INTERNOS</b>	<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>			
	<b>Plenamente</b>			<b>Plenamente</b>			
11. O corpo técnico do SEBRAE é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os processos internos e produtos do SEBRAE auxiliam a minha empresa a se desenvolver e acessar novas oportunidades no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
13. O SEBRAE colabora para me manter atualizado em relação ao mercado.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os recursos tecnológicos e de conhecimentos oferecidos pelo SEBRAE contribuem para melhoria da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
15. A estrutura física do SEBRAE oferece benefícios às empresas que participam das ações da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
<b>GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL</b>	<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>			
	<b>Plenamente</b>			<b>Plenamente</b>			
16. A liderança exercida pelo SEBRAE contribui de alguma forma na gestão da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os dirigentes do SEBRAE são influentes no ambiente empresarial e contribuem para a competitividade dos setores.	1	2	3	4	5	6	7
18. O SEBRAE atua de forma imparcial, representando o interesse das micro e pequenas empresas.	1	2	3	4	5	6	7
19. O SEBRAE é capaz de orientar e influenciar comportamentos das empresas que participam das	1	2	3	4	5	6	7

ações.							
20. Os processos de gestão do SEBRAE são perceptíveis e efetivos para as empresas que se beneficiam da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
21. O SEBRAE possui mecanismos efetivos para o desenvolvimento do ambiente empresarial das micro e pequenas empresas	1	2	3	4	5	6	7
22. Os gestores do SEBRAE transferem conhecimentos para minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
<b>DESEMPENHO</b>	<b>Discordo Plenamente</b>			<b>Concordo Plenamente</b>			
23. Obtenho ganhos financeiros e ou econômicos por meio da relação com o SEBRAE	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu me torno mais competitivo com o apoio do SEBRAE.	1	2	3	4	5	6	7
25. O desempenho e os resultados dos projetos desenvolvidos na minha empresa são perceptíveis com o apoio do SEBRAE	1	2	3	4	5	6	7
26. O alinhamento com as orientações do SEBRAE favorece o alcance dos objetivos gerais dos meus negócios.	1	2	3	4	5	6	7
27. Participar das ações do SEBRAE traz boa reputação na comunidade de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
28. Com apoio do SEBRAE nossa empresa está em processo de crescimento em mercados e produtos	1	2	3	4	5	6	7