Dimensões predominantes na escolha de parceiros em redes organizacionais

Predominant dimensions in choosing partners in organizational networks

ALEXANDRE ROCHA AZEVEDO*

MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA**

SUELLEN SPINELLO SOTILLE***

RESUMO

Atualmente, sabe-se da importância das empresas atuarem em Redes Organizacionais, e o governo procura estimular essas iniciativas. Porém, há diferentes tipos de redes e são muitas as dificuldades na operacionalização das relações. Este trabalho tratou de um tipo específico de rede – aquelas em que as empresas se reúnem para desenvolver projetos temporários, cuja articulação é feita por *brokers*. Os potenciais participantes dos projetos se encontram no chamado Ambiente de Criação Virtual. O Sistema de Valor consiste num conjunto de dimensões consideradas importantes para os membros da rede quando eles avaliam seus parceiros. É importante que haja alinhamento entre os valores dos membros da rede, para não existir conflitos entre os membros. A pesquisa voltou-se para o ambiente das empresas que prestam serviços em festas de casamentos da região do ABC, no qual as assessorias de casamentos desempenham o papel de *broker*. O objetivo do trabalho foi o de identificar dimensões consideradas importantes pelos assessores de festas quando escolhem seus parceiros. A pesquisa exploratória utilizou análise de conteúdo de entrevistas realizadas com seis assessorias de festas. Como resultado, chegou-se a 22 dimensões, agrupadas em três perspectivas – de Negócios, de Colaboração e Social/Pessoal. A obtenção das dimensões consideradas pelas assessorias de casamento permite

---

* alexandre.rocha@seade.gov.br

** marco.pinheiro@uscs.edu.br

*** suellen.sotille@imed.edu.br

ampliar o conhecimento sobre o funcionamento da rede e é um primeiro passo para a análise do alinhamento de valor entre os membros. Esses resultados contribuem no sentido de se avançar na implantação e gestão de redes organizacionais, especialmente daquelas que operam de forma semelhante ao setor de festas de casamentos.

Palavras-chave: Sistema de Valor. Redes Colaborativas de Organizações. Organização Virtual. Redes Organizacionais.

ABSTRACT

Currently, it is known how important is for compies to operate in Organizational Networks, and government seeks to stimulate these initiatives. However, there are different types of networks and there are many difficulties in the operationalization of relations. This work deals with a specific type of network – those in which companies come together to develop temporary projects, whose articulation is done by brokers. Potential participants in the projects are in the so-called Virtual Breeding Environment. The Value System consists of a set of dimensions considered important to network members when they evaluate their partners. It is important that there is alignment between the values of the members of the network, so that there is no conflict between members. The research turned to the environment of companies that provide services of wedding parties in ABC region, in which the wedding assistants play the role of broker. The objective of the study was to identify dimensions considered important by wedding assistants when choosing their partners. The exploratory research used content analysis of interviews conducted with six party advisories. As a result, we found 22 dimensions, grouped into 3 perspectives – Business, Collaboration and Social/Personal. The achievement of the dimensions considered by the wedding assistants allows to increase the knowledge about the operation of the network and is a first step in analyzing the value alignment among the members. These results contribute to the advancement in the implementation and management of organizational networks, especially those that operate in a similar way to the wedding party sector.

Key-words: Value System. Organizational Collaborative Networks. Virtual Organization. Organizational Networks.

1. INTRODUÇÃO

Estudos e experiências práticas ligadas a Redes Organizacionais e Arranjos Produtivos Locais ganharam impulso, na década de 1990, e hoje se pode considerar consolidada a ideia de que a atuação conjunta entre empresas é essencial para a obtenção de vantagem competitiva. Porém, há ainda muitas dificuldades na implantação de redes organizacionais, além de que há diferentes tipos de redes, os quais podem demandar estratégias diferentes em sua formatação. Por sua vez, há muito interesse por parte do governo, especialmente Secretarias Municipais de Desenvolvimento Regional e órgãos como Sebrae e Ciesp. Uma das tipologias de redes organizacionais existentes na literatura é que trata das Redes Colaborativas de Organizações (RCO). Essa abordagem é desenvolvida por um grupo de pesquisadores liderados por Luis Camarinha Matos (Universidade Nova de Lisboa – UNINOVA) e Hamideh Afsarmanesh (Universidade de Amsterdã), podendo-se considerar o trabalho de Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004) um marco de apresentação desse modelo teórico. Vale mencionar o projeto ECOLEAD (European Collaborative Networked Organizations LEADership Initiative), iniciado em 2004, que foi liderado pelos mesmos pesquisadores e financiado pela Comunidade Europeia. Participaram do projeto pesquisadores de diferentes países, inclusive o Brasil – Leandro Loss, Edmilson Klen, Alexandra Pereira-Klen, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Galeano et al. (2008) definem ECOLEAD como um sistema integrado de projetos que desenvolveu novas ferramentas, modelos e metodologias que promovem, como um de seus principais pilares de sustentação, a criação e gestão de RCOs. Observa-se, assim, na abordagem das RCOs um interesse em fornecer subsídios para a implementação de redes organizacionais.

Entre as possíveis configurações das RCOs está a Organizações Virtual, que tem como característica central o fato de que as empresas se reúnem para desenvolver projetos temporários. Nessa configuração, destaca-se a figura do *broker*, que é a pessoa ou empresa responsável por aglutinar os participantes que atuarão nos projetos. A abordagem das RCO também apresenta o conceito de Ambiente de Criação Virtual (*Virtual Breeding Environment*), que consiste num ambiente em que há vários atores interessados em se engajar de

forma colaborativa em projetos. Essa abordagem também destaca o conceito de Sistema de Valor, que parte de um conjunto de dimensões consideradas importantes para os membros da rede quando eles avaliam seus parceiros, e identifica as funções que relacionam essas dimensões. Para que a rede tenha resultados satisfatórios, é importante que seus membros tenham um sistema de valor comum, o que implica na necessidade de se conhecer esse Sistema de Valor e as dimensões consideradas pelos atores.

Este trabalho teve como foco o ambiente das empresas que prestam serviços em festas de casamentos e bailes de debutantes da região do Grande ABC. Nesse ambiente, o papel de *broker* é desempenhado pelas chamadas assessorias de casamentos. O objetivo do trabalho foi o de identificar quais dimensões são consideradas importantes pelos assessores de festas pesquisados quando escolhem os seus parceiros. A pesquisa teve natureza exploratória, e o método utilizado foi a análise de conteúdo, baseando-se em entrevistas em profundidade realizadas com seis assessorias de festas.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) consideram o modelo das RCOs uma importante alternativa visando o aumento de competitividade, sobretudo para Pequenas e Médias Empresas (PME's). Eles definem ainda as RCO's como times formados por um número pequeno de pessoas, pequenas ou médias empresas conectadas em rede, formando organizações inteligentes, organizações em redes ou organizações virtuais, com a finalidade de promover maior competitividade, agilidade, capacidade de inovação e exploração de novos negócios.

As RCO's promovem o desenvolvimento e a competitividade das organizações membros, comunidades de profissionais e demais entidades participantes da rede colaborativa (CAMARINHA-MATOS, 2014).

Oliveira e Camarinha-Matos (2014) destacam ainda que em indústrias de manufatura e serviços, as redes colaborativas, sobretudo para as PME's, promovem melhor utilização de competências, recursos, competitividade, agilidade, abertura de novos mercados e manutenção da sustentabilidade. Macedo (2011) defende que é uma questão de sobrevivência para as PME's.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) destacam que há casos em que entidades possuem interesse em trabalhar colaborativa-

mente, já tendo uma rede de contatos com possíveis parceiros com a mesma predisposição, aguardando apenas o surgimento de uma oportunidade. Nesses casos, temos um ambiente propício à criação de organizações virtuais trabalhando em colaboração, o que se denomina Ambiente de Criação de Organizações Virtuais ou, em inglês, *Virtual Breeding Environment* (VBE).

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

Nas relações entre os participantes, um aspecto relevante é a avaliação dos valores que eles consideram importantes estarem presentes nas empresas com quem trabalham. Os valores atuam como crenças e metas conscientes que guiam a seleção e a avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações (BILSKY, 2009). Ter consciência explícita dos próprios valores aumenta a capacidade de aprender, adquirir novos conhecimentos ou *insights*, motivação e capacidade de tomada de decisões (HALL, 2003).

A identificação e a caracterização do Sistema de Valor das redes e de seus membros é importante para a melhoria e a sustentação dos processos colaborativos. A existência de diferentes sistemas de valores conduz a percepções diferentes dos resultados dos processos de colaboração, isto pode levar a comportamentos não colaborativos (MACEDO; CARDOSO; CAMARINHA-MATOS, 2010). No sentido de promover trabalhos colaborativos, o estudo dos Sistemas de Valores no âmbito de RCO's torna-se relevante (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

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

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

O alinhamento de valores centrais (*core-values*) entre membros tem destacada relevância no sentido de diminuir as chances de conflitos, que poderiam acontecer independente de outros fatores (ABREU; MACEDO; CAMARINHA-MATOS, 2009).

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

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

O ambiente de festas de casamento e bailes debutantes foi estudado por Rodrigues (2014), que pesquisou o Polo de Noivas do ABC, um arranjo produtivo local que existiu durante sete anos e teve o apoio do Sebrae. O Polo de Noivas consistiu em uma experiência de colaboração entre empresas do setor de festas (buffets, fotógrafos, DJs etc.), que trouxe resultados importantes para os participantes. A pesquisa realizada por Rodrigues (2014) contribuiu para indicar a atuação da assessoria corresponde ao papel do *broker*, e as empresas que elas podem selecionar constituem uma rede, nos moldes da VBE. As assessorias de casamento participantes desta pesquisa foram indicadas pelo presidente do Polo de Noivas e, segundo ele, estão entre as mais atuantes na região do ABC.

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

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

A assessoria atua na busca e organização de parceiros para o fornecimento, por exemplo, de: som, filmagem, fotos, vestuário, decoração e buquê, convites, lembranças, carro, dia da noiva/noivo, iluminação, “kit balada”, topo de bolo e bolo decorativo, mesa de doces finos, bebida (uísque/vinho), lista de presentes, noite de núpcias, mestre de cerimônia, juiz de paz, a escolha do cardápio e *layout* das mesas e convidados. Essa forma de atuação se configura como RCO, em que *brokers*, nesse caso os assessores, operando em uma VBE, constituída pelos parceiros.

Esta pesquisa visou identificar as dimensões consideradas importantes pelos Assessores de Eventos da Região do Grande ABC pesquisados (*brokers*), quando escolhem os parceiros (PME's membros de uma VBE) para atender a determinada oportunidade (realização de festas de casamento ou Debutantes), atendendo à demanda como se fosse uma única empresa (EV – Empresa Virtual).

A pergunta problema da pesquisa é: Quais as dimensões, e os seus respectivos pesos, consideradas importantes pelos assessores de eventos da região do Grande ABC, quando escolhem os seus parceiros?

Entende-se que a pesquisa proposta é relevante, pois pode contribuir para o entendimento dos valores adotados na rede estudada, sob o ponto de vista do assessor, e esse conhecimento pode

contribuir para a compreensão do modo de operação das redes colaborativas, o que pode dar subsídio ao estímulo para a criação dessas redes.

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

Na visão de Abreu et al. (2009), vários aspectos são importantes para o sucesso de uma RCO, mas a conciliação de valores apresenta-se como um desafio, impactando em todos os aspectos. Bortoluzzi et al. (2013); Macedo, Cardoso e Camarinha-Matos (2013) destacam que há falta de ferramentas que ajudam a medir e avaliar os Sistemas de Valor e o alinhamento existente entre os valores dos membros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa realizada neste trabalho está relacionada ao tema Redes Organizacionais, sendo que dentro desse tema maior tratou-se da questão do Sistema de Valor, que é apontada como fator importante para o bom funcionamento dessas redes. Deve-se destacar que há diversos autores e abordagens que tratam de redes organizacionais, havendo diferentes nomenclaturas que abrigam conceitos similares. Conforme já citado, a abordagem das RCOs foi adotada como eixo central do referencial teórico neste trabalho, a qual enfatiza o conceito de colaboração e dos arranjos temporários formados em torno do projeto.

O conceito de *Collaborative Networked Organizations* ou Redes Colaborativas de Organizações – RCO foi definido por Camarinha-Matos como conjunto de entidades, em sua maioria autônomas, distribuídas no espaço geográfico, com segmentos variados de atividades, podendo apresentar variações culturais, de capital ou objetivo, mas com interesse em trabalharem colaborativamente a fim de atingir um objetivo comum, compatível e vantajoso (MACEDO, 2011).

As Redes Colaborativas são grupos de pessoas ou entidades, em geral, geograficamente distribuídas (a distância é resolvida com a utilização de TIC's), que podem possuir diferentes culturas,

ambientes de produção, capitais sociais e objetivos, mas que conseguem trabalhar juntos para atender ou realizar melhor um objetivo comum (CAMARINHA-MATOS et al. 2009; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). Podem ser formadas por instituições e/ou organizações públicas ou privadas, profissionais liberais, ONGs etc. (KLEN, 2007).

2.1. Manifestações de redes colaborativas

Camarinha-Matos e coautores descrevem os principais tipos de manifestações mais comuns em RCO's e suas características, e entre eles destacam-se as *Virtual Organization (VO)*, *Virtual Enterprise (VE)* e *Virtual Breeding Environment (VBE)*. As manifestações apresentadas Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2006):

- Cadeias de abastecimento;
- Governo Virtual ou e_gov;
- Empresa Virtual (*Virtual Enterprise – VE*) – Uma Empresa-Virtual é uma aliança temporária de empresas que se juntam para compartilhar habilidades ou competências centrais e recursos a fim de melhor responder às oportunidades de negócios, e cuja cooperação é suportada por redes de computadores;
- Organização Virtual (*Virtual Organization – VO*) – Este é um conceito similar ao de Empresa Virtual, e compreende um conjunto de organizações independentes, que compartilham recursos e habilidades para atingir sua missão/objetivo, mas não apenas limitados a uma aliança de empresas que visam lucro;
- Empresa estendida;
- Equipe Virtual;
- Ambiente de Criação de VO (*Virtual Breeding Environment – VBE*);
- Redes de Laboratórios Virtuais;
- Redes de Resgate em Desastres: Tipo particular de VBE, formada por organizações governamentais ou não, especializadas em operações de resgate em caso de desastres cujo maior benefício é a rápida resposta ao evento;
- Comunidade Virtual de Profissionais;

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) explicam que a virtualidade, elemento presente das Organizações Virtuais, consiste em se obter uma configuração de empresa formada por membros da rede que, embora ajam ou pareçam agir como uma entidade única, na realidade não constituem essa entidade única.

Os tipos de manifestações podem apresentar relação de intersecção e sobreposição em alguns casos, como representado na Figura 1 para alguns tipos de manifestações de redes colaborativas:

Figura 1. Manifestações de Redes Colaborativas

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

2.2. VBE's como suporte para o desenvolvimento das RCO

VBE's – *Virtual Breeding Environment* são ambientes propícios à criação de organizações virtuais. A constituição desses ambientes minimiza problemas e riscos para os participantes e maximiza a relação vantajosa entre os membros de uma RCO, proporcionando maior agilidade na criação de configurações de membros para atender a determinada oportunidade, unificar e normalizar infraestruturas, regras de governança, organizar ações, procurar e desenvolver oportunidades (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

Segundo Macedo (2011), o processo de formação VO pode se dar de duas maneiras diferentes (como ilustrado na Figura 2):

– Forma direta: quando uma oportunidade de negócio é identificada, os membros que se destinam a formar o VO são selecionados a partir do “universo aberto” de organizações (caso 2, na Figura 2).

– Forma indireta: quando uma oportunidade de negócio é identificada durante a fase de Operação da VBE. Os membros que formam o VO são selecionados de entre os membros do VBE (1b caso, na Figura 2). Os membros do VBE foram previamente selecionados a partir do “Universo aberto” das organizações (caso 1a, na Figura 2).

A Figura 2 permite a visualização dos papéis desempenhados no cenário da VBE que consiste no ambiente favorável à formação de VOs:

- Os Membros de uma VBE: Organizações que participam das atividades da VBE.
- Administradores da VBE: responsáveis pela organização, evolução, gestão dos processos, promoção da cooperação, resolução de conflitos, elaboração de políticas etc.
- Broker ou corretor: Ator da VBE que identifica e adquire novas oportunidades, mas também desenvolve clientes em potencial e busca por competências necessárias na VBE. O broker “vende” as competências ofertadas pela VBE.
- Integrador de negócios: Identifica quais membros atendem melhor às necessidades criadas pelo broker. Em muitas VBE’s os papéis de Integrador de negócios e broker são desenvolvidos pelo mesmo ator.
- Gerente ou coordenador de VO: Ator que coordena uma VO durante todo o seu ciclo de vida, até que a demanda que desencadeou a sua criação seja atendida.

O ambiente das empresas prestadoras de serviços de festas da região do ABC, que é objeto deste estudo, constitui-se uma VBE, porém sem constituição formal e por conseguinte sem Administradores ou Gerentes da VBE. No caso do setor estudado, a criação das VOs, que são os arranjos temporários formados para se realizar a festa de casamento, acontece na Forma Direta (caso 2, na Figura 2). Deve-se destacar que, nesse caso específico, é mais adequado considerar que o arranjo constitui-se uma VE, visto que esta é um subtipo de VO, em que os interesses do grupo são puramente comerciais. Nessa VE,

apenas a figura da assessoria de casamento (*broker*) é responsável pela liderança durante o ciclo de vida da VO, que, conforme mostra a figura, é composto pelas etapas de criação, evolução, operação e dissolução da VO.ß

Figura 2. Papéis no ciclo de via de uma VO

Fonte: Macedo (2011, p. 18).

A existência da VBE depende do desejo de organizações em participar colaborativamente da rede. Para isso, a VBE deve gerar motivos para que os membros a procurem e razões para que permaneçam nela (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

2.3. Sistema de valor

Um conceito considerado essencial na análise das RCO é o de Sistema de Valor. Camarinha Matos e Macedo (2010) afirmam que os Sistemas de Valor desempenham um papel importante em redes colaborativas, pois determinam os processos de tomada de decisão,

e assim, o comportamento dos membros da rede. Portanto, a identificação e caracterização do Sistema de Valor da rede e seus membros é fundamental quando se tenta *melhorar a colaboração*. Na constituição de uma rede colaborativa **é importante que** os participantes possuam um sistema de valor comum. Caso contrário, pode haver diferentes percepções dos resultados e conflitos interorganizacionais.

2.3.1 Valor

Embora os temas valores e sistema de valores já tenham sido estudados em diversas disciplinas científicas, ainda não há consenso em sua definição (MACEDO, 2011). Na visão dessa autora, o conceito de valor abordado por diferentes pesquisadores traz resultados complementares, alguns como: Valor como crença compartilhada, Valor pessoal, Valores organizacionais, Valor como mecanismo de troca, como uma norma, como utilidade, e Como ativo intangível.

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

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

2.3.2 Modelo Conceitual de Sistema de Valor

Camarinha-Matos e Macedo (2010) definiram um Modelo Conceitual de Sistema de Valor em Redes Colaborativas, que parte da definição de valor e avaliação para verificar o sistema de valor em redes colaborativas.

O Sistema de Valor, ou seja, o conjunto dos valores mais importantes (*core-values*) adotados pelos membros da rede, e seus respectivos pesos, controla o comportamento das redes colaborativas, uma vez que contém a percepção a respeito do que é mais e menos importante em relação a, por exemplo, medidas de incentivos, confiança, código

de ética, cultura e acordos de cooperação (CAMARINHA-MATOS et al., 2009; CAMARINHA-MATOS;AFSARMANESH, 2006).

O Quadro 1 apresenta as definições do Modelo Conceitual de Sistema de Valores elaborado por Camarinha Matos e Macedo (2010).

Quadro 1. Definições do Modelo Conceitual de Sistema de valores

DEFINIÇÃO	
Valor	É o valor relativo, utilidade ou importância de alguma coisa.
Objeto de avaliação	Pode ser tudo o que é valioso para o avaliador (por exemplo, recursos, processos, comportamentos, relacionamentos, crenças, informações etc.).
Avaliador	É a entidade que realiza a <i>avaliação</i> . Essa entidade pode ser uma pessoa individual, um instrumento ou um grupo social (organização, governo, organização virtual).
Avaliação	É o ato de julgar, medir ou calcular a quantidade de algo, importância ou qualidade.
Dimensão de avaliação	Características de um objeto que podem ser avaliadas.
Grau de importância (peso)	Nível de importância de uma dimensão de avaliação para determinado avaliador.
Perspectiva de avaliação	Um selecionado conjunto de dimensões de avaliação e os pesos correspondentes escolhidos para avaliar um objeto a partir de determinado ponto de vista.
Definição algébrica do Sistema de Valor	Funções matemáticas que representam a relação entre as variáveis apresentadas nas definições anteriores.

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

A definição 4, que se refere propriamente à avaliação que um membro da rede faz de outro, pode ser realizada, segundo os autores, de duas maneiras

De maneira objetiva, utilizando regras e fórmulas nos dados do objeto de avaliação.

De maneira subjetiva, mediante a percepção sobre quantidade, qualidade ou importância, seja uma função numérica aplicada em um cálculo que gera, por exemplo, um indicador (80%, 12 dias, 30 etc.), ou ainda uma função qualitativa, representada por uma avaliação qualitativa, uma percepção (satisfeito, alto etc.), conforme representado na Figura 3.

Figura 3. Exemplo de julgamento qualitativo

Fonte: Camarinha-Matos e Macedo (2010).

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

Um conjunto de dimensões pode caracterizar uma perspectiva de avaliação, por exemplo, uma perspectiva pode considerar o conjunto de dimensões que aborde o aspecto dos negócios, outra o conjunto que aborda o aspecto social, e assim por diante. A Figura 4 5 mostra dois exemplos – perspectiva empresarial e colaborativa.

Figura 4 Perspectivas de avaliação

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

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve natureza exploratória e utilizou abordagem qualitativa. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória viabiliza a obtenção de uma visão geral do fato em questão, pois se busca maior entendimento a respeito do assunto estudado.

Os seis assessores pesquisados, atuantes na região do Grande ABC, foram selecionados por indicação do presidente do Polo de Noivas do ABC.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, na qual se buscou obter de forma espontânea as dimensões por parte do entrevistado. As entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo sido realizada análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (1977), mas também com influências de Flores (1994).

As principais informações extraídas pela Análise de Conteúdo das entrevistas foram as dimensões e os seus respectivos pesos. Para a análise das entrevistas, foram utilizadas principalmente as ferramentas Atlas TI e Excel.

Nas análises das entrevistas, foram contabilizadas ocorrências de referências às dimensões, sendo atribuído um ponto para cada citação. Para algumas citações, foi realizado ajuste relacionado à ênfase dada pelo entrevistado ao citar a dimensão, o que gerou, em alguns casos, o acréscimo, em outros, subtração de 1 ponto.

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

4. RESULTADOS/DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos assessores de eventos pesquisados

A Tabela 1 apresenta informações sobre o perfil e a atuação dos assessores no Grande ABC, considerando-se o número de eventos promovidos por mês, o tempo de atuação, a porcentagem de clientes do Grande ABC, a faixa de preços de eventos. A coluna “Geral” apresenta a média dos resultados.

Tabela 1. Características das assessorias pesquisadas

	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	GERAL
Eventos por mês	10,00	2,50	4,50	4,00	8,00	11,00	6,67
Tempo de atuação (anos)	4	6	8	7	25	9	9,83
Custos dos eventos mínimo e máximo (em R\$ 1000)	R\$ 30 mil a 200 mil	R\$ 15 mil até R\$ 200 mil	Em média entre R\$ 90 mil e R\$ 200 mil.	R\$ 20 mil até R\$ 500 mil.	A partir de R\$ 30 mil.	Em média entre R\$ 30 mil e R\$ 200 mil.	Mínimo R\$15 mil. Máximo R\$ 500 mil.
% Clientes do Grande ABC	95%	80%	55%	70%	70%	90%	77%

Fonte: Elaborado pelos autores.

As assessoras pesquisadas atuam no setor de eventos, em média, há 9,83 anos, sendo que a com mais tempo de atuação já atua há 25 anos. Dos clientes (noivos e pais de debutantes) dos assessores, em média, 77% são da Região do Grande ABC. Também as empresas prestadoras de serviços estão, em sua maioria, sediadas no ABC, fazendo parte do Ambiente de Criação Virtual ou *Virtual Breeding Environment* – VBE constituído pelas empresas de diferentes segmentos que prestam serviços para festas na região.

4.2. Dimensões identificadas no estudo

A Tabela 2 apresenta informações resultantes das entrevistas com as seis assessoras. Conforme já descrito, as entrevistadas foram solicitadas a falar sobre os atributos que julgavam importante seus

prestadores de serviços possuir – as chamadas dimensões, cuja identificação consiste no objetivo deste trabalho. Foram identificadas 22 dimensões, a partir da análise de conteúdo realizada no material resultante da transcrição das entrevistas.

Tabela 2. Dimensões identificadas na pesquisa assessorias de entrevistas.

		ASSESSORAS								
DIMENSÕES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Ajuste Ênfase	To- tal	% (peso)
Qualidade		6	3	5	3	1	2	1	21	17%
Compromisso		2	2	2	0	0	2	6	14	11%
Facilidade/sinergia de Parceria		1	1	0	0	2	7	2	13	10%
Pontualidade		0	0	1	4	3	0	5	13	10%
Confiabilidade		0	2	2	1	0	3	2	10	8%
Honestidade	2	1	0	0	3	0	4		10	8%
Responsabilidade	0	3	0	0	0	2	1		6	5%
Flexibilidade	0	0	0	2	2	0	1		5	4%
Custos	1	2	0	0	1	0			4	3%
Tempo de expe- riência na área	0	1	2	0	0	0	1		4	3%
Amor	0	1	1	0	0	0	2		4	3%
Capacidade Ge- rencial	0	0	0	0	0	3			3	2%
Talento	2	0	1	0	0	0			3	2%
Ativos (porte)	0	0	0	0	0	1	1		2	2%
Competências	1	0	1	0	0	0			2	2%
Histórico	1	1	0	0	0	0			2	2%
Glamour	0	2	1	0	0	0	-1		2	2%
Empatia	0	0	1	0	1	0			2	2%
Capacidade de resposta	0	0	1	1	0	0	-1		1	1%
Especialização	1	0	0	0	0	0			1	1%
Ética	1	0	0	0	0	0			1	1%
Índole	1	0	0	0	0	0			1	1%
TOTAIS ---->	19	19	18	11	13	20			124	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

Das dimensões apresentadas na Tabela 1, apenas oito não estavam presentes no relatório final D54.2: *Experiments on Interoperability among Models*. **São elas:** “responsabilidade”, “amor”, “talento”, “histórico”, “glamour”, “empatia”, “ética” e “índole”.

4.3. Dimensões agrupadas segundo as perspectivas de avaliação

Um conjunto selecionado de dimensões de avaliação e os pesos correspondentes escolhidos para avaliar os parceiros sob determinado ponto de vista caracterizam, segundo Camarinha-Matos e Macedo (2010), uma perspectiva de avaliação.

Analisando os resultados de todas as assessorias pesquisadas, foram identificadas três Perspectivas de Avaliação:

- Perspectiva de negócios (dimensões relacionadas aos negócios);
- Perspectiva social/pessoal (dimensões relacionadas a aspectos sociais, culturais e morais);
- Perspectiva de colaboração (dimensões relacionadas com a colaboração, afinidade, adaptabilidade, confiabilidade e agilidade).

Tabela 3. Dimensões e Pesos agrupados por Perspectivas

PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO	DIMENSÕES	Pesos das Dimensões	Pesos das Perspectivas
Colaboração –	Facilidade/sinergia de parceria	10%	19%
	Confiabilidade	8%	
	Capacidade de resposta	1%	
	Qualidade	17%	
	Custos	3%	
Negócios –	Capacidade Gerencial	2%	27%
	Ativos (porte)	2%	
	Competências	2%	
	Especialização	1%	
	Compromisso	11%	
	Pontualidade	10%	
	Honestidade	8%	
	Responsabilidade	5%	
	Flexibilidade	4%	
	Tempo de experiência na área	3%	
Social/Pessoal –	Amor	3%	54%
	Talento	2%	
	Histórico	2%	
	Glamour	2%	
	Empatia	2%	
	Ética	1%	
	Índole	1%	
	TOTAL ---->	100%	
			100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando as dimensões agrupadas em perspectivas, tem-se uma visão diferente a respeito das características consideradas pelos assessores na escolha dos parceiros. As dimensões foram divididas em três perspectivas: “colaboração”, “negócios” e “social/pessoal”, conforme destacado na primeira coluna da Tabela 3.

Observa-se na Tabela 3 que a perspectiva “colaboração” apresenta as dimensões “facilidade/sinergia de parceria” e “confiabilidade” com pesos relevantes, respectivamente 10% e 8%.

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

A perspectiva social/pessoal apresenta como dimensões com maiores pesos “compromisso”, “pontualidade” e “honestidade”, com pesos 11%, 10% e 8% respectivamente. As dimensões “responsabilidade” e “flexibilidade” aparecem com menos intensidade, cujos pesos são 5% e 4% respectivamente.

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

Percebe-se que seis dimensões apresentam destaques (Peso maior ou igual a 8%), são elas separadas por Perspectivas de Avaliação:

Perspectiva de Avaliação Colaboração:

- Facilidade/Sinergia de Parceria;
- Confiabilidade;

Perspectiva de Avaliação Negócios:

- Qualidade;

Perspectiva de Avaliação Social/Pessoal:

- Compromisso;
- Pontualidade;
- Honestidade.

A Figura 5 apresenta os resultados destacando as Perspectivas, onde é favorecida a representação e a análise visual.

Figura 5. Apresentação dos resultados para Perspectivas, Dimensões e Pesos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os *brokers* que aparecem na Figura 5 representam as assessorias pesquisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo está inserido na temática das redes organizacionais, que é tratada por diferentes abordagens. Optou-se pela abordagem das Redes Colaborativas Organizacionais para a realização deste estudo, especialmente em função da aplicabilidade dessa proposta em situações reais. Foram entrevistados proprietários de empresas de assessorias de casamentos, dos quais apenas um é do sexo masculino. Uma característica a ser mencionada é o fato de que os assessores entrevistados desenvolveram especialidades, embora todos trabalhem com debutantes e noivos, por exemplo, trabalhar com festas exóticas, de alta sofisticação, festas informais, de baixo custo etc.

Ao buscarem captar uma oportunidade de negócio, a realização de um evento festivo, os assessores reúnem membros que julgam adequados, com habilidades e recursos necessários à demandada pelo evento. Essa seleção é feita, conforme Camarinha Matos e Macedo (2010), levando-se em conta o sistema de valor adotado pelos participantes da rede. Portanto, é importante se conhecerem os valores (dimensões) adotados pelos membros e o peso a eles atribuído. Esse conhecimento é útil para os atores da rede compreenderem seu modo de funcionamento. Também consiste num primeiro passo para a análise do alinhamento de valor entre os membros, a qual prescindiria também da coleta das dimensões junto aos proprietários das empresas prestadoras de serviços. De qualquer modo, considera-se que o principal resultado desta pesquisa consiste na constatação de que as dimensões classificadas na perspectiva Pessoal/Social, em conjunto, tiveram peso maior que 50% entre os valores adotados pelos membros da rede. Quando se observam as dimensões levantadas no estudo, independentemente das perspectivas, verifica-se que a dimensão “qualidade” é considerada mais importante. Deve-se destacar que esse atributo tem um significado genérico, relacionado à qualidade do produto ou do serviço prestado. Mas, considerando-se os serviços específicos da área de festas, para cada um a qualidade tem um significado, e com frequência o aspecto estético pode estar entre os atributos cuja qualidade é avaliada. Por exemplo, para a avaliação da qualidade de empresas de decoração (arranjos florais), Som (DJ) e Iluminação, o componente estético é visível na avaliação da qualidade. As dimensões consideradas na perspectiva Pessoal/Social se referem predominantemente a características pessoais, como Compromisso, Pontualidade, Honestidade, Responsabilidade, Flexibilidade, Tempo de experiência na área, Histórico. Algumas dimensões têm caráter mais subjetivo, como Amor, Talento, Glamour, Empatia, Ética, Índole. Apesar da dificuldade em se avaliar essas dimensões, e mesmo em se produzir alteração no comportamento dos membros nesses quesitos, chama a atenção o fato de que em conjunto têm forte participação no critério utilizado pelos assessores.

No sentido de contribuir com a formação e gestão de Redes Colaborativas Organizacionais, o conhecimento das dimensões per-

mite aos participantes e gestores das redes tomarem medidas para esclarecimentos e treinamentos.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; MACEDO, P.; CAMARINHA-MATOS, L. M. Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks'. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 17, p. 4.907-4.934, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMEs): lacunas e oportunidades de pesquisa. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n. 4, p. 886-906, 2013.

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

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

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

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

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

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

ECOLEAD (2007). **Relatório Final D54.2: experiments on interoperability among models**. Deliverable D54.2, ECOLEAD project (2007), FP6 IP 506958, Financiado pela European Community under the Information Society Technology Program, 2007.

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

GALEANO, N., MOLINA, A., BEELER, J. MONNIER, F., POULY, M., AGUILERA, C., OLMO, A., LAESSIG, D. TIEFENSEE, B. **VBE Pilot Demonstrators**. In: Methods and tools for Collaborative Networked Organizations (L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus, Editors), ISBN 978-0-387-79423-5. Springer: New York, 2008.

HALL, B. The omega factor: a values-based approach for developing organizations and leadership. In: HALL, B. et al. **Manual for the hall-tonna inventory of values**. New York: Paulist Press, 2003. Disponível em: <<http://www.valuestech.com/gui/omegafactor4.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

Recebido em: 15-04-2017

Aprovado em: 30-8-2017

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>