

Atuação em Rede, Confiança e Recursos Internos como antecedentes da Efetividade da Governança Supraempresarial: um Estudo do Impacto no Desempenho das Empresas Envolvidas

Henrique Cordeiro Martins*[ⓑ]

Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Lucas Araújo Bassalo de Siqueira[†][ⓑ]

Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

José Antônio Sousa Neto^Ω[ⓑ]

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil

RESUMO

Em um ambiente de negócios competitivo, o papel de entidades capazes de exercer uma governança supraempresarial (GSE) tornou-se indispensável na operação das empresas envolvidas. Com poucas teorias que abordam a temática, este trabalho tem como objetivo verificar os antecedentes atuação em rede, confiança e recursos internos na efetividade da governança supraempresarial e sua influência no desempenho das empresas envolvidas. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva, por meio de um survey com 181 empresas ligadas à FIEMG-MG, submetidos ao tratamento estatístico por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados apontaram que, se por um lado, existe influência significativa e positiva nos antecedentes de confiança e de recursos internos sobre a GSE, por outro, a atuação em rede parece não ter tanta relevância. Juntos, os antecedentes são capazes de explicar aproximadamente 75% da variabilidade da GSE. Pôde-se verificar também a influência positiva da GSE sobre o desempenho das empresas envolvidas.

PALAVRAS-CHAVE

Governança supraempresarial, Redes, Recursos, Confiança, Desempenho

FINANCIAMENTO

FAPEMIG, Project CHE-PPM-00258-15



AUTOR CORRESPONDENTE

*Universidade FUMEC,
Belo Horizonte, MG, Brasil
E-mail: henrique.martins@fumec.br

†Universidade FUMEC,
Belo Horizonte, MG, Brasil
E-mail: lucasbassalo@yahoo.com.br

ΩFundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo,
Pedro Leopoldo, MG, Brasil
E-mail: ja.hon@hotmail.com

Recebido: 14/11/2017.

Revisado: 14/03/2018.

Aceito: 12/11/2018.

Publicado Online em: 25/07/2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.2>

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios se configura cada vez mais competitivo e dinâmico que reforça a necessidade de uma nova forma de competição entre as empresas, tendo como base a rápida transformação do conhecimento em tecnologias e a ávida disputa por vantagens competitivas (Guimarães, Almeida, Santos, & Zaccarelli, 2007; Zaccarelli, Guimarães, Almeida, & Almeida, 2007; Miles & Snow, 1986; Guimarães, 2010). Child (2005) acredita que uma das consequências da globalização é o aumento do processo de integração entre diferentes países, empresas e instituições, dando origem a novas formas de trabalho em rede.

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

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

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

Pode-se afirmar, portanto, que a governança supraempresarial é influenciada por diferentes fatores que têm interferência direta no desempenho desses agrupamentos, tornando-os mais ou menos competitivos. Um desses fatores é a atuação em rede, amplamente discutida na literatura sobre governança. De acordo com Ansell, Sondorp e Stevens (2012), as redes são vistas como um elemento atrativo para a governança, uma vez que lidam com diversos tipos de conflito.

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

Por fim, deve-se considerar a importância dos recursos internos da empresa, como especialização e *know-how*. Assim, como trazido por Roth, Wegner, Antunes Júnior and Padula (2012), é indispensável que os gestores possam ser capazes de oferecer serviços eficientes capazes de melhorar o desempenho das empresas presentes no agrupamento.

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

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

Diante do contexto exposto, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: Quais dos antecedentes – atuação em redes, confiança e recursos internos – influenciam mais a efetividade da governança supraempresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e como isso afeta o desempenho das empresas envolvidas?

Neste sentido, o objetivo deste artigo foi avaliar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e sua influência no desempenho do grupo de empresas envolvidas. Mais especificamente, os objetivos foram verificar a influência dos antecedentes de atuação em rede, confiança e recursos internos na efetividade da governança supraempresarial; e verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas envolvidas.

A escolha da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais para análise deste artigo justifica-se pela importância econômica e social dessa instituição, bem como pelo amplo escopo de trabalho, pelo tempo de atuação e pela capilaridade geográfica.

Guimarães (2010), em um desses trabalhos, aponta que foi necessário o surgimento de novas formas de governança além daquelas tradicionalmente trabalhadas. Este novo modelo teria como foco atuações coletivas que atingissem todas as empresas pertencentes a um determinado grupo e que fossem capazes de influenciar as decisões estratégicas coletivamente. Assim, estudos como os de Zaccarelli et al. (2008), Guimarães (2013), Zaccarelli et al. (2007) e Roth et al. (2012) tentam fazer construções teóricas acerca da utilização da governança em grupos de empresas como ferramentas para ganho de competitividade, bem como a conceituação e distinção de diferentes tipos de governança. Outros autores, como Boaventura e Siqueira (2008), Dutra (2009), Zaccarelli e Santos (2008) e Gameiro (2008) focam na questão da formulação estratégica das redes e de que forma essa escolha pode influenciar o aumento de competitividade.

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

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

Além desta introdução, este artigo apresenta o referencial teórico, que sustenta os argumentos, o modelo hipotético da pesquisa, a metodologia utilizada, a análise dos resultados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ENTIDADES SUPRAEMPRESAS

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

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

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

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

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

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

2.2. GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL

A governança supraempresarial é uma das novas vertentes desse campo de estudo que surge a partir dos estudos da governança corporativa (Martins, Hildebrand, & Ziviani, 2000). Mesmo com suas particularidades, que serão abordadas mais adiante, tenta, assim como as outras formas de governança, aumentar a competitividade e o desempenho das empresas, partindo do pressuposto de que em algum momento no relacionamento entre elas haverá situações conflitantes decorrentes de interesses particulares (Fittipaldi & Donaire, 2007), sendo, portanto, a principal diferença para governança corporativa o fato de que os atores governados são firmas, não indivíduos (Roth et al., 2012).

Assim, ao considerar o arcabouço teórico dos estudos de redes interorganizacionais, o termo governança pode ser trabalhado de duas perspectivas distintas (Roth et al., 2012). De acordo com Roth et al. (2012), a primeira delas é trabalhada por Williamson (1991) e é considerada uma alternativa a governança de atividades econômicas. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) seguem a mesma perspectiva e analisam as melhores condições para formação de redes, ou seja, quando elas podem obter as maiores vantagens competitivas. A segunda perspectiva apontada por Roth et al. (2012) são as estruturas e os elementos necessários à coordenação interna das redes que têm como principal expoente o trabalho de Provan e Kenis (2008) que tenta demonstrar o papel central da governança na rede e seu impacto na efetividade do agrupamento.

Embora essas entidades não tenham a governança como um imperativo legal, o fato de realizarem complexas interações faz com que um número grande de atividades indispensáveis para a obtenção

de vantagens competitivas seja inviável sem a governança (Zaccarelli et al., 2008; Roth et al., 2012), o que tem feito aumentar a importância e a necessidade de utilização da governança supraempresarial (Jones, Hersterly, & Borgatti, 1997).

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

No entanto, apesar de redes terem sido amplamente estudadas, pouca atenção se deu ao papel da governança (Provan & Kenis, 2008). Ainda são poucos os autores e os debates sobre essa temática, o que, em parte, justifica a falta de uma definição clara, uma teoria geral ou, até mesmo, uma uniformidade na utilização de termos para definir a governança supraempresarial. Dentre aqueles que se aventuraram nessa empreitada, destacam-se Zaccarelli et al. (2008) que tentam construir teorias explicativas sobre a definição, existência e importância dos *clusters* e das redes de negócios e de que forma eles são geridos. Outros autores tentam demonstrar de forma empírica ou conceitual a utilização da governança supraempresarial como ferramenta para ganho de competitividade (Fittipaldi & Donaire, 2007; Dutra, 2009; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997; Ebers & Jarillo, 1997) e sua influência nos resultados obtidos (Guimarães et al., 2007; Guimarães et al., 2013). Provan e Kenis (2008) e Roth et al. (2012), por outro lado, não estão preocupados com os instrumentos utilizados para o bom funcionamento das entidades, mas sim com a análise de quem é responsável pela governança do agrupamento.

Entende-se que a GSE pode ser organizada de acordo com três perspectivas diferentes (Provan & Kenis, 2008; ROTH et al., 2012). O primeiro e mais simples dos modelos é o da governança compartilhada, no qual as empresas trabalham coletivamente como uma rede, mas sem uma estrutura administrativa formal e exclusiva, apoiando-se exclusivamente no envolvimento e comprometimento coletivo (Provan & Kenis, 2008; Roth et al., 2012). Enquanto no modelo compartilhado o papel de governança é atribuído a toda a rede, no segundo modelo, chamado de Organização Líder, todas as atividades e decisões-chave são, basicamente, conduzidas por uma única corporação, tornando essas redes altamente centralizadas e com grande assimetria de poder (Provan & Kenis, 2008). Por fim, o terceiro e último modelo, conforme apontam Provan e Kenis (2008), é o de Organização Administrativa da Rede (OAR). Segundo os autores, esse sistema, basicamente, é a criação de uma entidade administrativa separada para governar a rede e suas atividades.

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

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

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

2.3. ELEMENTOS INFLUENCIADORES DA GOVERNANÇA SUPRAEMPRESARIAL

Diversos trabalhos, de diferentes autores e em muitos setores, conseguiram demonstrar a existência de entidades supraempresariais e da GSE, como Fittipaldi e Donaire (2007) no setor editorial de revistas; Guimarães et al. (2013), no setor de vinhos; Klijn, Edelenbos e Steijn (2010), em projetos ambientais; Ansell, Sondorp e Stevens (2012), no setor da saúde, além de outros estudos nas indústrias de semicondutores, eletrônica, automotiva, biotecnológica, cinematográfica, de moda e, o caso com maior destaque na literatura sobre o tema, que são os distritos industriais italianos (Zaccarelli et al., 2008; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997; Ebers & Jarillo, 1997).

Ao longo da literatura fica claro que mesmo que as redes tenham sido estudadas por diferentes perspectivas, poucos estudos destacaram o papel desenvolvido pela governança nesses agrupamentos (Provan & Kenis, 2008).

Atuação em rede: As redes de negócios não são um fenômeno novo, uma vez que remetem a acontecimentos do século XVII. No entanto, foi apenas recentemente, diante de um cenário caracterizado por elevada competição entre as empresas, que um número cada vez maior de gestores passou a buscar essas novas formas de cooperação (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003; Boaventura & Siqueira, 2008; Balestrin, Verschoore, & Perucia, 2011), apontadas como alternativas às estratégias relacionais competitivas (Astley, 1984). Mudando, portanto, a percepção de que diante de determinadas condições, empresas formavam um tipo de sistema com capacidade superior de competir e crescer, se comparadas a outras fora desse sistema.

Essa mudança culminou na produção de inúmeros trabalhos dentro do arcabouço teórico que abordam redes horizontalizadas como formas de atuação de entidades supraempresariais como Fittipaldi e Donaire (2007), em estudo focado no setor editorial de revistas; Guimarães et al. (2013), no setor de vinhos das regiões do Porto em Portugal e no Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha Brasileira; Klijn, Edelenbos e Steijn (2010), em projetos ambientais na Holanda; Ansell, Sondorp e Stevens (2012), no setor da saúde, além de outros estudos nas indústrias de semicondutores, eletrônica, automotiva, biotecnológica, cinematográfica, de moda e, o caso com maior destaque na literatura sobre o tema, que são os distritos industriais italianos (Zaccarelli et al., 2008; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997; Ebers & Jarillo, 1997).

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

Assim, como a atuação em rede pode propiciar ganhos competitivos e a GSE somente ocorre em agrupamentos empresariais, é natural que se trabalhe a ideia da atuação em rede como fator influenciador na construção de uma governança supraempresarial efetiva.

Confiança: O segundo fator que pode contribuir para efetividade da GSE que será trabalhado neste estudo é a confiança. Esse é um tema que tem gerado cada vez mais interesse nos estudos organizacionais, e sua importância tem sido abordada em variadas áreas, como liderança, gestão por objetivos, negociação e avaliação de desempenho (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Ressalta-se, ainda, seu componente essencial para a existência de cooperação entre organizações, sendo um dos elementos mais utilizados por gestores que atuam em rede (Child, Faulkner, & Tallman, 2005).

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

A confiança pode ser considerada o mecanismo central capaz de levar eficiência e coordenação ao controle de expectativas e interações entre as partes (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003), sem a qual não seria possível atingir os objetivos propostos pela rede. Confiar mais nos parceiros tende a gerar ganhos econômicos para todos (Child, Faulkner, & Tallman, 2005) sendo considerado um mecanismo de redução dos custos e aumento do desempenho nas empresas.

Diante do exposto, fica claro o papel da confiança como elemento-chave não só para a colaboração em relacionamentos de negócios (Claro & Claro, 2004), como também para o sucesso e o desenvolvimento de arranjos cooperativos (Child, Faulkner, & Tallman, 2005), sendo elemento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de conflitos e evitando comportamentos oportunistas em entidades supraempresariais (Klijin, Edelenbos, & Steijn, 2010; Claro & Claro, 2004; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998; Maciel, Reinert, & Camargo, 2011; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Morgan & Hunt, 1994).

Recursos Internos: Outro fator relevante que pode ser considerado para a construção do modelo foram os recursos internos. Nesse sentido, acredita-se que a Visão Baseada em Recursos (VBR) merece atenção especial de pesquisadores, uma vez que ela adota como foco de análise as questões internas relativas à estrutura da indústria que podem ser capazes de explicar melhor o sucesso ou o fracasso das organizações (Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1999). A VBR tem o pressuposto de que as organizações são detentoras não de produtos, mas sim de variados recursos (Wernerfelt, 1984), e é por meio da utilização desses recursos que as empresas conseguem, de fato, obter vantagens competitivas (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001).

Pode-se considerar, portanto, que a Visão Baseada em Recursos tenta explicar por que algumas empresas possuem desempenho superior a outras, utilizando-se dos recursos e das capacidades internas tangíveis ou intangíveis como estratégia para se destacarem (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001).

A ideia de utilização da estrutura da rede como recurso parte do princípio de que o padrão estrutural do relacionamento das firmas é algo único e tem o potencial de oferecer vantagem competitiva a seus membros (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). De acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), recentemente, um grande número de pesquisadores tem abordado diferentes aspectos das redes de negócios e sua relação com o desempenho sob a perspectiva da VBR, o que Gulati (1999) chamou de “Redes de Recursos”.

Assim, acredita-se que os recursos internos da entidade supraempresarial podem ser apontados como sendo capazes de influenciar positivamente a efetividade da governança supraempresarial.

2.4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

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

Nesse sentido, segundo Barney (1991), diversas definições para desempenho organizacional foram propostas, mas ainda não se chegou ao consenso sobre significado ou quais os critérios para alcançar um melhor resultado, uma vez que cada medida de desempenho contém prós e contras. Assim, o autor aponta que a forma mais adequada de buscar qualidade na análise é por meio da multiplicidade de medidas. Para tal, Barney (1991) aponta quatro planos para análise do desempenho organizacional: (a) Sobrevivência; (b) Medidas contáveis; (c) Perspectiva de múltiplos stakeholders; (d) Medidas de valor presente. Outros autores, como Venkatraman e Ramanujam (1986), ao compararem indicadores financeiros e operacionais, também propõem o uso de múltiplas medidas para definição do desempenho organizacional.

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

2.5. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA O MODELO DE PESQUISA

A revisão da literatura abordou conceitos fundamentais sobre o modelo de pesquisa que norteia todo este trabalho, contribuindo para a identificação de variáveis mensuráveis e para definição do modelo teórico (Figura 1), além da formulação das hipóteses. O Quadro 1 apresenta as variáveis e os autores de referência que compõem os construtos:

Quadro 1

Referências de suporte às variáveis dos construtos

Constructo	Hipótese	Autores
Atuação em rede	H1	Child (2005), Dutra (2009), Guimarães et al. (2013), Zaccarelli et al. (2008), Castells (1999), Hitt Ireland and Hoskisson (2003), Balestrin, Verschoore and Perucia (2011)
Confiança	H2	Mayer, Davis and Schoorman (1995), Child, Faulkner and Tallman (2005), Klijn, Edelenbos and Steijn (2010), Zaheer, McEvily and Perrone (1998), Claro and Claro (2004), Marciel, Reinert and Camargo (2011)
Recursos Internos	H3	Barney (1991), Barney, Wright and Ketchen Jr. (2001), Gulati, Nohria and Zaheer (2000), Roth et al. (2012), Carneiro, Cavalcanti and Silva (1999), Balestrin, Verschoore and Perucia (2011)
Desempenho das Organizações	H4	Guimarães (2010), Fittipaldi and Donaire (2007), Zaccarelli et al. (2008), Roth et al. (2012), Jones, Hersterly and Borgatti (1997), Venkatraman and Ramanujam (1986)
Governança supraempresarial		Roth et al. (2012), Jones, Hesterly and Borgatti (1997), Provan and Kenis (2008), Zaccarelli et al. (2008), Guimarães et al. (2013), Ansell, Sondorp and Stevens (2012), Balestrin, Verschoore and Perucia (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia, a principal fonte para construção desse modelo partiu da ideia de que mesmo que as redes tenham sido estudadas por diferentes perspectivas, poucos estudos destacaram o papel desenvolvido pela governança nesses agrupamentos (PROVAN; KENIS, 2008) e, conseqüentemente, nenhum modelo ou questionário foi estruturado para que distintas variáveis pudessem ser mensuradas.

A partir da exposição teórica feita na revisão da literatura, fica claro que a governança supraempresarial pode ser influenciada por diferentes fatores, que têm interferência direta na sua execução, tornando os agrupamentos mais ou menos competitivos.

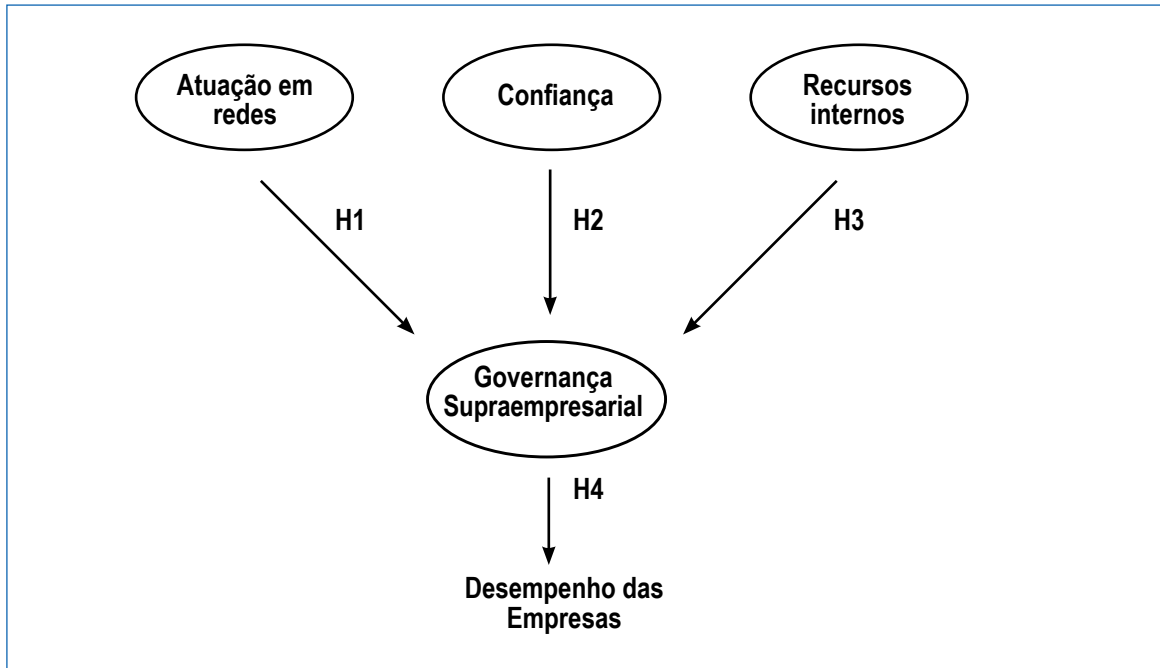


Figura 1. Modelo hipotético da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

As hipóteses formuladas para esta pesquisa são as seguintes:

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

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza quantitativa, do tipo descritiva, sendo adotado o método *survey*, no qual foi aplicado um questionário estruturado, por meio de instrumento eletrônico e distribuído durante ações realizadas e/ou apoiadas pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.

Na etapa de aplicação do questionário final da pesquisa, após um pré-teste com oito empresas, foi

adotada uma amostragem não probabilística por conveniência, com um total de 181 respondentes, em um questionário com 5 variáveis para caracterização do entrevistado e mais 28 questões sobre o objeto de estudo, divididos nos 5 constructos.

Para tratamento dos dados deste estudo foi utilizada a análise estatística multivariada. Assim, os dados recolhidos a partir da amostragem obtida foram submetidos a um tratamento estatístico por meio da modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Least Squares – Path Modeling*), versão 3.2.0. Além disso, para comparar os índices estimados pelo modelo estrutural com as variáveis de caracterização, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis (Hollander, Wolfe, & Chicken, 1999). A confiabilidade dos constructos trabalhados foi mensurada a partir da utilização do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC) (Gosling & Gonçalves, 2003).

Para descrição das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados, utilizou-se o cálculo das frequências absolutas e relativas. Já a apresentação e a comparação dos itens de cada constructo se deram a partir da utilização da média e do intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, fixando a escala *likert* de concordância em 5 pontos. Para verificar a qualidade dos ajustes do modelo estrutural, foram utilizados o R^2 e o GoF (Amato et al., 2004).

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, valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios e valores acima de 0,60 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. 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., (2009), a validade convergente é alcançada para AVE's maiores que 0,50 e valores acima de 0,40 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. A Validação Discriminante garante que o constructo medido é empiricamente único 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.

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

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

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

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

O modelo de mensuração tem como principal objetivo medir a capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito. Assim, para verificar a validade do modelo de mensuração, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

3.1. A FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

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

Com experiência de 60 anos de experiência e atuação, o Sistema FIEMG, por meio de suas cinco empresas (FIEMG, CIEMG, SESI, SENAI, IEL), representa atualmente aproximadamente 65 mil indústrias, além de possuir 136 sindicatos patronais filiados, 10 unidades regionais posicionadas estrategicamente no território mineiro, 11 conselhos temáticos, 10 câmaras setoriais e mais de 200 unidades operacionais.

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

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

O perfil das empresas e dos respondentes pode ser descrito da seguinte forma: quase a metade dos pesquisados exercem cargos de gestão em suas respectivas empresas, sendo 35,4% sócios e outros 14% diretores. Do total, 49,1% das empresas atuavam em conjunto com a FIEMG há mais de 5 anos. Além disso, 75,1% dos respondentes afirmaram que suas empresas tinham filiação a algum sindicato (Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização das empresas e dos respondentes

Variáveis		N	%
Cargo	Sócio	63	34,80%
	Diretor	25	13,82%
	Gerente	40	22,09%
	Outros	53	29,29%
Setor	Alimentício	18	9,94%
	Comércio	13	7,18%
	Indústria	27	14,92%
	Outros	123	67,96%
Tamanho da empresa	Micro	42	23,20%
	Pequena	59	35,59%
	Média	41	22,65%
	Grande	39	21,54%
Filiação a sindicato	Não	45	24,86%
	Sim	136	75,14%
Tempo em que a empresa atua em conjunto com a FIEMG	Até 1 ano	28	15,46%
	De 1 a 3 anos	35	19,34%
	De 3 a 5 anos	24	13,26%
	Mais de 5 anos	94	51,94%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUCTOS

Conforme apresentado na metodologia, a escala Likert de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo Plenamente) a 1 (Concordo Plenamente) para que os valores médios negativos indicassem tendência a discordar, enquanto valores médios positivos indicassem tendência a concordar.

O constructo Confiança foi aquele com os maiores índices de concordância em média, e as afirmações CONF-1 (Confiar na FIEMG é importante para as atividades da minha empresa) e CONF-4 (O relacionamento com a FIEMG encoraja abertura, trocas de ideias e informações) foram aquelas com maiores índices de aceitação com 65% e 64%, respectivamente.

O constructo Atuação em Rede teve seus maiores índices de concordância de 63% e 61% nas afirmações AR-1 (Uma relação próxima à FIEMG tem sido importante para minha empresa) e AR-2 (A FIEMG contribui para a promoção da integração entre as empresas que representa), respectivamente.

O constructo Recursos Internos foi o que apresentou a segunda maior média de concordância com destaque para as afirmações RI-1 (O corpo técnico da FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa), com 61% de concordância, e RI-5 (A estrutura física da FIEMG oferece benefícios a seus associados), que teve 60% de aceitação.

O constructo Governança Supraempresarial foi aquele com maior número de afirmações, 07 no total, sendo que os pesquisados têm maior nível de concordância com as afirmações relativas à contribuição para a competitividade dos setores causada pela influência exercida pelos dirigentes da FIEMG no mercado. Também pela imparcialidade da atuação da entidade, atuando no interesse de todas as empresas industriais por ela representadas.

Em relação ao constructo Desempenho, apesar de ter sido aquele com os menores índices de concordância, a afirmação DP-5 (Estar ligado à FIEMG traz boa reputação à minha empresa na comunidade de negócios) apresentou um índice de 57% de aceitação, que é considerado elevado. O Quadro 2 apresenta a relação de siglas por item, bem como seus respectivos constructos.

Quadro 2

Relação das siglas por item

Constructo	Item	Descrição
Confiança	CONF-1	Confiar na FIEMG é importante para as atividades da minha empresa.
	CONF-2	Acredito que a FIEMG possa ajudar a minha empresa em imprevistos circunstanciais.
	CONF-3	A FIEMG é uma instituição que faz o correto para ajudar a minha empresa.
	CONF-4	O relacionamento com a FIEMG encoraja a abertura, trocas de ideias e informações...
	CONF-5	Estar ligado à FIEMG diminui minha percepção de vulnerabilidade no setor em que atuo.
Atuação em Rede	AR-1	Uma relação próxima à FIEMG tem sido importante para minha empresa.
	AR-2	A FIEMG contribui para a promoção da integração entre as empresas que representa.
	AR-3	A cooperação entre as empresas via FIEMG permite o desenvolvimento dos recursos...
	AR-4	A estrutura relacional entre as empresas e a FIEMG pode ser considerada um recurso...
	AR-5	A FIEMG proporciona ambientes adequados para aumento das interações entre as empresas.

Quadro 2*Cont.*

Constructo	Item	Descrição
Recursos Internos	RI-1	O corpo técnico da FIEMG é capacitado e auxilia a agregação de conhecimento à minha empresa.
	RI-2	Os processos internos da FIEMG auxiliam a minha empresa a desenvolver e acessar recursos externos.
	RI-3	A FIEMG colabora para manter-me atualizado em relação ao mercado.
	RI-4	Os recursos tecnológicos de conhecimentos oferecidos pela FIEMG contribuem para melhoria...
	RI-5	A estrutura física da FIEMG oferece benefícios a seus associados.
Governança Supraempresarial	GSE-1	A liderança exercida pela FIEMG contribui de alguma forma na gestão da minha empresa.
	GSE-2	Os dirigentes da FIEMG são influentes no mercado e contribuem para a competitividade dos setores.
	GSE-3	A FIEMG atua de forma imparcial, representando o interesse de todas as empresas industriais...
	GSE-4	A FIEMG é capaz de orientar e influenciar comportamentos das empresas por ela representadas.
	GSE-5	Os processos de gestão da FIEMG são claros e produtivos.
	GSE-6	A FIEMG possui mecanismos efetivos para fiscalização dos setores.
	GSE-7	Os gestores da FIEMG transferem conhecimentos para minha empresa.
Desempenho	DP-1	Obtenho lucros maiores por meio da relação com a FIEMG.
	DP-2	Eu me torno mais competitivo com o apoio da FIEMG.
	DP-3	O desempenho e os resultados dos projetos desenvolvidos na minha empresa são perceptíveis...
	DP-4	O alinhamento com as orientações da FIEMG favorece o alcance dos objetivos gerais dos meus...
	DP-5	Estar ligado à FIEMG traz boa reputação à minha empresa na comunidade de negócios.
	DP-6	Com apoio da FIEMG nossa empresa está em processo de crescimento em mercados e produtos.

Fonte: Dados da pesquisa.**4.3. MODELAGENS DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS**

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

Tabela 2
Cargas fatoriais cruzadas

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar na Tabela 2 os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração apresentado na pesquisa. Afirma-se que para um bom modelo de mensuração, as cargas fatoriais (CF) devem estar acima de 0,70 ou a comunalidade, acima de 0,40; porém, itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (HAIR et al., 2009). Dessa forma, pode-se destacar que: 1) todos os itens apresentaram carga fatorial acima de 0,70; 2) avaliando os intervalos de confiança (I.C - 95% - Totalmente positivos), nota-se que todos os pesos foram

significativos, o que confirma a importância de todos os itens para formação do indicador que representará o constructo.

A confiabilidade dos constructos trabalhados foi mensurada a partir da utilização do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC). Seguindo o que foi proposto por Tenenhaus et al. (2005), nesta pesquisa todos os indicadores AC e CC foram superiores a 0,70 indicando a confiabilidade dos constructos. Destaca-se ainda que todos os constructos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1 e tiveram AVEs superiores a 0,5, indicando uma validação convergente, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3

Validação do modelo de mensuração

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

Nota: ¹Alfa de Cronbach, ²Confiabilidade Composta, ³Primeiro Autovalor, ⁴Segundo Auto valor, ⁵Variância Extraída.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar a qualidade dos ajustes do modelo estrutural, foram utilizados o R² e o GoF (Amato et al., 2004). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, e quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R² do modelo e também varia de 0% a 100% (Tabela 4).

Tabela 4

Modelo Estrutural

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos e apresentados na tabela 4 revelaram que:

Em relação à Governança Supraempresarial:

- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,287$ [0,17; 0,42]) da Confiança sobre a Governança Supraempresarial. Sendo assim, quanto maior a Confiança, maior é a Governança Supraempresarial.

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

Em relação ao Desempenho:

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

Cabe, ainda, ressaltar que:

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

A figura 2 é uma representação dos resultados aplicados no modelo hipotético desenvolvido para este trabalho.

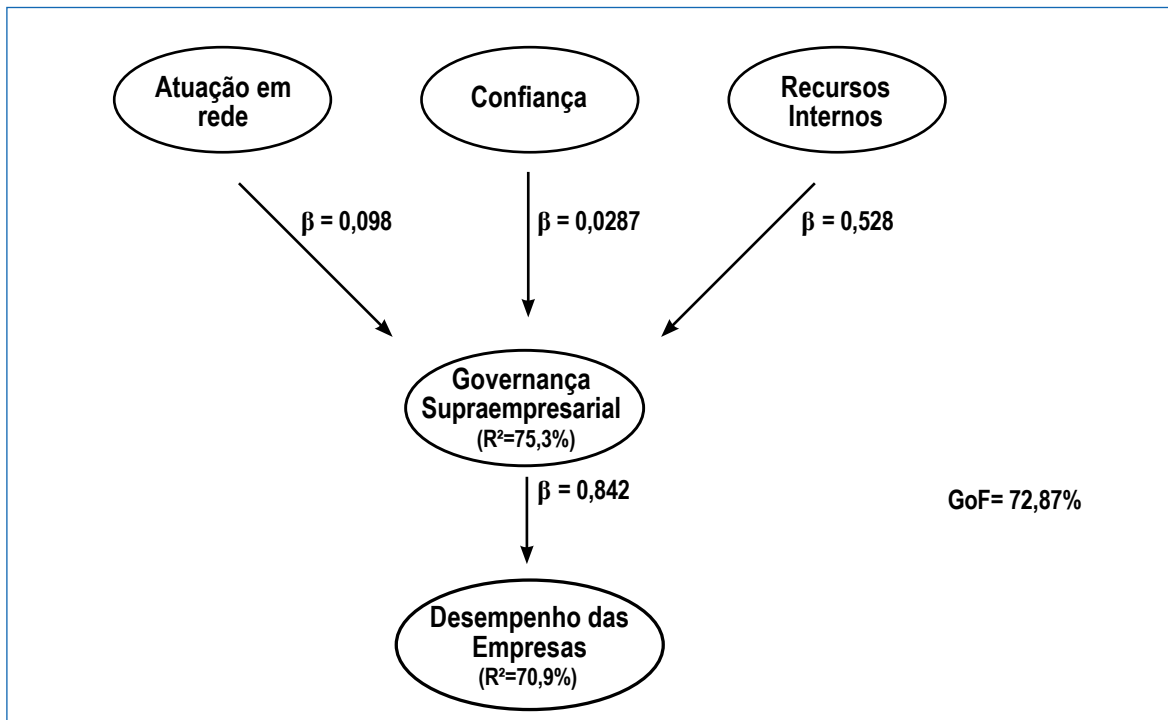


Figura 2. Ilustração do modelo estrutural.

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das relações observadas entre os indicadores independentes (Exógeno) sobre os dependentes (Endógeno), foi possível verificar os efeitos diretos e indiretos das relações entre eles. Destacam-se os seguintes aspectos (Tabela 5):

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

Tabela 5*Efeitos diretos, indiretos e totais*

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

Nota: * Intervalo de Confiança Bootstrap.**Fonte:** Dados da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Dessa forma, criou-se o modelo hipotético apresentado na Figura 1, no qual a governança supraempresarial pode ser explicada pelos constructos de atuação em rede, recursos internos e confiança, cenário que se confirmou ao obter um valor de $R^2 = 0,753$ para GSE, o que demonstra que os três constructos apresentados respondem por 75,3% da variação da governança supraempresarial.

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

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

Por outro lado, a hipótese 1 que traz a ideia de que a atuação em rede influencia a construção de uma governança supraempresarial efetiva não se confirmou, uma vez que esse constructo não apresentou influência significativa na governança supraempresarial. Ao confrontar as teorias propostas sobre a temática, tem-se que, mesmo diante dos resultados obtidos, governança supraempresarial e atuação em rede são constructos que não devem ser dissociados, uma vez que as características e os objetivos da busca pela atuação em rede podem ser considerados elementos centrais do entendimento de novas formas de governança, como é o caso da GSE (Blanco, Lowndes, & Pratchett, 2011). Assim, apesar da influência não significativa da atuação em rede sobre a GSE, não se pode concluir que o contrário não seja verdadeiro.

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

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

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Desta forma, o objetivo deste artigo foi avaliar os antecedentes da efetividade da governança supraempresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e sua influência no desempenho do grupo de empresas envolvidas. Mais especificamente, os objetivos foram verificar a influência dos antecedentes de atuação em rede, confiança e recursos internos na efetividade da governança supraempresarial e verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas envolvidas.

A escolha da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais para análise deste artigo justifica-se pela importância econômica e social dessa instituição, bem como pelo amplo escopo de trabalho, pelo tempo de atuação e pela capilaridade geográfica.

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

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

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

Ressalta-se que o tratamento estatístico comprovou uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva da confiança ($\beta=0,287$ [0,17; 0,42]) e dos recursos internos ($\beta=0,528$ [0,33; 0,70]) sobre a GSE, confirmando, assim, as hipóteses 2 e 3. Dessa forma, quanto maior e melhores forem a confiança e os recursos internos, mais efetiva será a GSE. A hipótese 1, por outro lado, não se confirmou, uma vez que a atuação em rede não apresentou influência significativa na governança supraempresarial.

Quanto ao propósito de verificar o impacto da governança supraempresarial no desempenho das empresas envolvidas –, partiu-se do pressuposto de que as novas formas de governança, como a GSE, podem ser consideradas elementos importantes para a obtenção de vantagens competitivas no agrupamento. Assim, esse objetivo se cumpriu na medida em que se comprovou a existência de influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,842$ [0,78; 0,90]) da Governança Supraempresarial sobre o Desempenho, ou seja, quanto maior a Governança Supraempresarial, maior é o Desempenho, confirmando a hipótese 4 levantada neste estudo. Destaca-se, ainda, que o indicador acima conseguiu explicar 70,9% da variabilidade de Desempenho.

A Figura 2 foi a representação dos resultados aplicados no modelo hipotético desenvolvido para este trabalho. Assim, ficam claras as relações significativas e não significativas encontradas, além de contribuir para a visualização da comprovação ou não das hipóteses construídas, onde H2, H3 e H4 se confirmaram positivas e, por outro lado, H1 acabou por não se comprovar verdadeira.

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

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

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

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

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

Assim, ao buscar o desafio de contribuir para a teoria de governança supraempresarial, seus antecedentes e sua influência no desempenho das empresas envolvidas, tenta-se lançar luz sobre a temática e instigar novos pesquisadores a continuar o processo de pesquisa. Algumas variações deste estudo podem ser realizadas, especialmente se for considerado o fato de o estudo ter sido realizado em apenas uma entidade supraempresarial que apresenta em seu estatuto uma limitação geográfica e, sendo assim, os resultados não podem ser generalizados. Outro ponto que pode ser abordado são análises multigrupos que poderiam verificar, por exemplo, se o tamanho das empresas, tempo de atuação na entidade supraempresarial ou o cargo do respondente influenciam a avaliação do modelo de mensuração ou ainda se setores diferentes obtêm desempenho distinto.

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

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

REFERÊNCIAS

- Amato, S., Esposito Vinzi, V., & Tenenhaus, M. (2004, March). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling* (Vol. 24). Oral Communication to PLS Club. France: HEC School of Management.
- Ansell, C., Sondorp, E., & Stevens, R. H. (2012). The promise and challenge of global network governance: the global outbreak alert and response network. *Global governance: a review of multilateralism and international organizations*, 18(3), 317-337.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Perucia, A. (2011). 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.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Wright, Mike, & Ketchen Jr., David. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Blanco, I., Lowndes, V., & Pratchett, L. (2011). Policy networks and governance networks: Towards greater conceptual clarity. *Political Studies Review*, 9(3), 297-308.

- Boaventura, J. M. G., & Siqueira, J. P. L. (2008). A estratégia e as redes de negócio. In X SEMEAD, *Anais...* São Paulo, FEA, USP. Disponível em: http://www.infoteca.inf.br/contecsi/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/PDFs/118.pdf
- Carneiro, J., Silva, J. F., Rocha, Â., & Hemais, C. A. (2005). Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. *Estudos em negócios IV*, 145-175.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. da. (1999). Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (23), *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (Vol. 1, 8a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Birmingham: Blackwell Publishing.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. (2004). Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4).
- Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2013, Set./Out.). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 53(5), 485-499.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dutra, I. (2009). *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 da competitividade*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997, Winter). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 3-21.
- Fittipaldi, M. A., Donaire, D. (2007). Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva. In SEMEAD, *Anais...* São Paulo.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gameiro, P. A. D. (2008). *As organizações em rede*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>
- Gosling, M., & Gonçalves, C. A. (2003, Ago./Dez.). Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(2), 83-95.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Guimarães, A. T. (2013). *Empresas instaladas em entidades supra-empresas com orientação estratégica dual*. Anápolis: Universidade Estadual de Goiás.
- Guimarães, A. T., Almeida, F. A. S., Santos, S. A., & Zaccarelli, S. B. (2007). Conceituando Entidades de Gestão Supra-Empresariais: Clusters e Redes de Negócios. In SEMEAD, *Anais...* São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/342.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2003). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Hollander, M., Wolfe, D., & Chicken, E. (1999). *The Two Sample Location Problem* (3rd ed.). *Nonparametric Statistical Methods*.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010, Apr.). Trust in governance networks; its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Maciel, C. O., Reinert, M., & Camargo, C. (2011, Aug.). Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)*, 12(4), 182-208.
- Martins, H. C., Hildebrand, D. F. N., & Ziviani, F. (2008). Governança Corporativa: um estudo da produção científica da ANPAD no período de 2000 a 2007. In XXXII ENCONTRO DA ANPAD, *Resumo dos Trabalhos do 31º Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. David. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcevily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Miles, R. E., & Snow, C. (1986, Spring). Network Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994, July). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Ricci, G. L. (2010). *Desempenho e controle em pequenas e médias empresas*. Estudo do setor hoteleiro da região central do estado de São Paulo (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos.
- Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 47(1), 112-123.
- Santos, J. B. (2008). *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Telles, R. (2008). *Clusters e redes de negócios*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1991, Jun.). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Zaccarelli, S. B., Guimarães, A. T., Almeida, M. I., & Almeida, F. A. S. (2007). Conceituando Clusters de Negócios como Entidade Supra-Empresas. In SEMEAD, *Anais...* São Paulo.
- Zaccarelli, S. B., Telles, R., Siqueira, J. P. L., Boaventura, J. M. G., & Donaire, D. (2008). *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Zaheer, A., Mcevily, B., & Perrone, V. (2003, Mar./Abr.). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.