

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

HELLEN CLAUDIA DONATO

**Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma
Plataforma de Engajamento em Rede**

**São Caetano do Sul
2017**

HELLEN CLAUDIA DONATO

**Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma
Plataforma de Engajamento em Rede**

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

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul
2017**

Donato, Hellen Claudia.

Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma Plataforma de Engajamento em Rede. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

320 f.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Tese (doutorado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Cocriação de valor e Plataforma de engajamento
2. Redes de empresa
3. Relacionamentos interorganizacionais
4. Análise de redes sociais. I. Farina, Milton Carlos. II Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Prof.^a Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (orientador) _____

Prof. Dr. Denis Donaire (USCS) _____

Prof. Dra. Isabel Cristina dos Santos (USCS) _____

Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar (UNINOVE) _____

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gratidão a Deus pelo direcionamento nesta caminhada. Fortalecendo-me a cada dia para enfrentar todos os desafios que surgiram ao longo do caminho, e sempre com a certeza de que Ele estava comigo, como um oleiro na fabricação de um vaso. A toda minha família, em especial; meu esposo Paulo pela compreensão na longa espera desta trajetória, compreensão, companheirismo, paciência, amor e apoio para eu permanecer forte e corajosa para encarar todos os desafios, minha mãe Lia, meu pai Donato, minha irmã e mãe Sonia, meus sobrinhos Wallace, Whedley e Joany pelo apoio e compreensão, devido a minha ausência nesta jornada.

Em especial, agradeço aos meus orientadores: Professor Doutor **Milton Carlos Farina** e Professor Doutor **Denis Donaire** pela sabedoria, experiência, paciência, compreensão, por terem confiado que eu teria êxito na conclusão deste doutorado. Ao Professor Doutor **Marcos Antonio Gaspar**, o mentor do meu primeiro artigo publicado nesta jornada, que teve início no mestrado, sendo um Professor que permanece presente até este momento. A Professora Doutora **Isabel Cristina dos Santos** pela calorosa acolhida nos momentos de deserto, compreensão e sabedoria no direcionamento das decisões cruciais nesta caminhada. Ao Professor Doutor **João Paulo Lara de Siqueira**, membro da banca, pela sutil sabedoria no ensinamento e direcionamento das contribuições oferecidas para melhoria dessa tese.

Gratidão aos colaboradores da secretaria acadêmica, em especial à Marlene e a Mirtes pela orientação sobre os procedimentos administrativos. Aos entrevistados, pela dedicação e cooperação para o desenvolvimento do resultado desta pesquisa. Aos meus amigos que contribuíram direta ou indiretamente, em especial a Rosangela Sarmiento, Luciane e Sulze, além da minha equipe de trabalho Daniele, Dita, Joelma, Laiane, Mira, Palmira, Roseli, Samia, e Valquíria que estiveram presentes, nos momentos em que estive ausente, não permitindo a estagnação dos objetivos profissionais.

DEUS está na direção da minha vida. Ele nos ensina a buscar respostas em um livro vivo. Nesta trajetória aprendi e compartilho com vocês que...

Quando estiver triste, leia João 14.

Quando as pessoas falarem de você, leia Salmo 27.

Quando pensar em desistir, leia Josué 1: 9

Quando estiveres preocupado (a), leia Matheus 6: 19,34.

“Bíblia Sagrada”

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação denominada Business Network International que teve como principal foco, primeiro ajudar os membros desta rede com indicações de clientes e conseqüentemente ser retribuído com a concretização dos negócios. Buscou-se ainda, identificar e descrever a interação dos aspectos relacionais e o processo de cocriação de valor. Para tanto, como método de pesquisa foi realizado um estudo de caso descritivo com 34 empresas de diferentes segmentos tais como: comércio, varejo, serviços e indústria. Os dados foram coletados por meio da análise dos documentos, pela técnica de observação participativa e entrevistas. Foi realizada análise de conteúdo da rede de cooperação, os aspectos relacionais dos relacionamentos interorganizacionais, análise das relações sociais, análise e descrição dos componentes do processo de cocriação de valor baseado em Prahalad; Ramaswamy (2004ab) no modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco/Benefício e Transparência) e plataforma de engajamento, que é uma maneira de planejar e executar um método para organizar os indivíduos para criar valor em conjunto como um processo de cocriação de valor. Os resultados obtidos permitiram concluir que a rede BNI foi considerada como uma plataforma de engajamento pessoal, com um ambiente de negócios que se diferenciou pela oportunidade de os clientes/associados desempenharem o papel de desenvolvedor e também de consumidor dentro da mesma rede. Sendo assim, a influência dos aspectos relacionais foi explorada por meio da análise de redes sociais com o mapeamento das quatro redes com indicações que resultaram: 1) clientes; 2) negócios 3) parcerias e 4) cocriação de valor. Estes mapeamentos evidenciaram os clientes/associados mais relevantes em cada quesito. Tais mapeamentos apresentaram um funil relevante das indicações que identificou doze cocriações de valores, onde cinco foram concluídas, seis estão em andamento e uma está em estudo. Os relacionamentos interorganizacionais foram fundamentados nos aspectos motivadores e intervenientes. Exceto o aspecto motivador legitimação, identificou-se nesta pesquisa a reciprocidade, assimetria, necessidade, eficiência e estabilidade. Nos aspectos intervenientes, exceto os mecanismos para resolução de conflitos, identificou-se a confiança, comprometimento, reputação e comunicação. Os componentes de cocriação de valor (DART) foram desenvolvidos de maneira vertical, entre a rede BNI e seus associados, e de maneira horizontal que é entre os clientes/associados da própria rede, na identificação e descrição das cinco cocriações de valores já realizadas, como também nos sete

processos de cocriação em andamento e estudo. Este resultado foi proeminente, pois tratou de um incremento de oportunidades de negócios, que não faz parte do objetivo principal desta rede, por meio do desenvolvimento das cocriações que contribuíram com a consolidação dos componentes: diálogo, acesso, risco/benefício e transparência com a plataforma de engajamento pessoal. Esta consolidação proporcionou o desenvolvimento do DARTP, que nesta pesquisa obteve maior ênfase no componente “acesso” e na “plataforma de engajamento”. A análise do DARTP resultou na validação da própria rede como uma plataforma de engajamento pessoal relevante para o aprendizado, consolidação dos relacionamentos e consequentemente fechamento de negócios, parcerias e cocriação de valor.

Palavras-Chave: Cocriação de valor e Plataforma de engajamento; Redes de Empresa; Relacionamentos Interorganizacionais; Análise de Redes Sociais.

Abstract

The objective of this research was to identify the mechanisms of value cocreation resulting from the influence of relationships in a cooperation network called Business Network International, whose main focus was to first assist the members of this network with customer indications and consequently be reciprocated with the Business. We also sought to identify and describe the interaction of relational aspects and the process of value cocreation. As a research method, a descriptive case study was carried out with 34 companies from different segments such as: commerce, retail, services and industry. Data were collected through document analysis, participatory observation techniques and interviews. Analysis of content of the cooperation network, the relational aspects of interorganizational relationships, analysis of social relations, analysis and description of the components of the process of value cocreation based on Prahalad; Ramaswamy (2004ab) in the DART model (Dialogue, Access, Risk / Benefit and Transparency) and engagement platform, which is a way to plan and execute a method to organize individuals to create value together as a value cocreation process. The obtained results allowed to concluding that the BNI network was considered as a platform of personal engagement, with a business environment that was differentiated by the opportunity of the clients / associates to play the role of developer and also of consumer within the same network. Thus, the influence of relational aspects was explored through the analysis of social networks with the mapping of the four networks with indications that resulted: 1) clients; 2); Business 3) partnerships and 4) value cocreation. These mappings showed the most relevant clients / associates in each question. These mappings showed a relevant funnel of the indications that identified twelve covariates of values, where five were completed, six are ongoing and one is under study. Interorganizational relationships were based on the motivating and intervening aspects. Except for the motivating aspect, legitimation was identified in this research reciprocity, asymmetry, necessity, efficiency and stability. In the intervening aspects, except the mechanisms for resolution of conflicts, the trust, commitment, reputation and communication were identified. The value cocreation components (DART) were developed vertically between the BNI network and its associates, and horizontally that is among the customers / associates of the network itself, in the identification and description of the five co-operations of values already performed, As well as in the seven processes of co-operation in progress and study. This result was prominent, as it was an increase in business opportunities, which is not part of the main objective of this network, through the development of co-operations that contributed to the consolidation of the dialogue, access, risk / benefit and transparency components with the platform of personal engagement. This consolidation provided the development of the DARTP, which in this research has gained greater emphasis on the "access" and the "engagement platform" component. The analysis of the DARTP resulted in the validation of the network itself as a platform for personal engagement relevant to learning, consolidation of relationships and consequently closing of business, partnerships and value cocreation.

Keywords: Value Cocreation and Engagement Platform; Company Networks; Interorganizational relationships; Social Networking Analysis

Lista de Quadros

Quadro 1: Processo de criação de valor.....	49
Quadro 2: Diferença entre a mudança tradicional e a experiência de cocriação de valor.....	53
Quadro 3: Paradigma da cocriação para as organizações.....	60
Quadro 4: Visão de diferentes autores sobre a cocriação de valor.....	61
Quadro 5: Combinação dos componentes do DART.....	69
Quadro 6: Síntese dos modelos de cocriação de valor.....	81
Quadro 7: Caracterização das redes na visão de diferentes autores.....	88
Quadro 8 Características da nova configuração de rede.....	95
Quadro 9: Quadro sinóptico das redes de cooperação.....	102
Quadro 10: Aspectos Intervenientes dos RIOS.....	120
Quadro 11 Aspectos motivadores dos RIOS.....	121
Quadro 12: Conceitos aplicados na ARS.....	123
Quadro 13: Medidas estruturais e relacionais da ARS.....	127
Quadro 14: Medidas centralidade da ARS.....	129
Quadro 15: Elementos para coleta de dados.....	142
Quadro 16: Aspectos relacionais da rede BNI.....	148
Quadro 17: Elementos utilizados para coleta de dados.....	158
Quadro 18: Classificação dos respondentes.....	163
Quadro 19: Cargos dos respondentes.....	164
Quadro 20: Síntese dos principais resultados da pergunta 1.....	193
Quadro 21: Síntese dos principais resultados da pergunta 2.....	206
Quadro 22: Síntese dos principais resultados da pergunta 3.....	227
Quadro 23: Síntese dos principais resultados da pergunta 4.....	246

Lista de Figuras

Figura 1	Formato tradicional das organizações no mercado.....	44
Figura 2:	Criação de um artefato.....	46
Figura 3:	Integração do mercado no processo de criação de valor	48
Figura 4:	Organização cocriativa	51
Figura 5:	Cocriação de valor em uma plataforma de engajamento.....	58
Figura 6:	Modelo DART	66
Figura 7	Interação estratégica para cocriar valor	74
Figura 8	Modelo aprendizado cliente e organização versus experiência do relacionamento ..	78
Figura 9:	Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de rede de cooperação.....	101
Figura 10:	Grafo conexo e desconexo.....	125
Figura 11:	Elementos básicos da rede de interações.....	128
Figura 12:	Grafo de troca de informações	131
Figura 13:	Desenho da Pesquisa	143
Figura 14:	Modelo Teórico-empírico.....	154
Figura 15:	Local de reunião	159
Figura 16:	Integração na rede.....	160
Figura 17:	Mapa relacional da rede.....	174
Figura 18	Mapa relacional da rede dos atores com maiores e menores indicações.....	178
Figura 19	Mapa relacional da rede dos atores indicações com negócio fechado.	194
Figura 20:	Mapa relacional da rede das parcerias entre os clientes/associados.....	215
Figura 21:	Mapa relacional da rede com evidência dos atores com cocriação de valor.	234
Figura 22:	Funil do mapeamento dos quatro quesitos de indicações na ARS	248
Figura 23:	Resultado consolidado das medidas de centralidade.....	250
Figura 24:	Funil do mapeamento dos atores	251
Figura 25:	Cocriação de valor e ARS	253
Figura 26:	Mecanismos de cocriação de valor resultante dos aspectos relacionais.....	275
Figura 27:	Mecanismos de cocriação de valor concluídas.....	282
Figura 28:	Cocriações de valores em desenvolvimento e estudo.....	287

Lista de Tabelas

Tabela 1: Mapa relacional da rede – pergunta 1.....	176
Tabela 2: Indicadores gerais da rede – Pergunta 1.....	179
Tabela 3: Grau de intermediação Betweenness – Pergunta 1.....	180
Tabela 4: Indicadores gerais Betweenness – Pergunta 1.....	181
Tabela 5: Grau de proximidade – Closeness - Pergunta 1.....	182
Tabela 6: Indicadores gerais Closeness – Pergunta 1.....	183
Tabela 7: Análise consolidada dos atores em destaque nas medidas de centralidade.....	184
Tabela 8: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede.....	189
Tabela 9: Mapa relacional da rede – pergunta 2.....	196
Tabela 10: Indicadores gerais da rede – Pergunta 2.....	199
Tabela 11: Grau de intermediação Betweenness – Pergunta 2.....	200
Tabela 12: Indicadores gerais Betweenness – Pergunta 2.....	201
Tabela 13: Grau de proximidade – Closeness - Pergunta 2.....	202
Tabela 14: Indicadores gerais Closeness – Pergunta 2.....	202
Tabela 15: Análise consolidada dos atores em destaque nas medidas de centralidade.....	203
Tabela 16: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede.....	205
Tabela 17: Mapa relacional da rede – pergunta 3.....	216
Tabela 18: Indicadores gerais da rede – Pergunta 3.....	218
Tabela 19: Grau de intermediação Betweenness – Pergunta 3.....	220
Tabela 20: Indicadores gerais Betweenness – Pergunta 3.....	222
Tabela 21: Grau de proximidade Outcloseness – Pergunta 3.....	223
Tabela 22: Indicadores gerais Closeness – Pergunta 3.....	224
Tabela 23: Análise conjunta dos atores em destaque nas medidas de centralidade.....	224
Tabela 24: Análise conjunta dos atores em destaque nas medidas de centralidade.....	225
Tabela 25: Mapa relacional da rede – pergunta 4.....	236
Tabela 26: Indicadores gerais da rede – Pergunta 4.....	238
Tabela 27: Grau de intermediação Betweenness – Pergunta 4.....	239
Tabela 28: Indicadores gerais Betweenness – Pergunta 4.....	242
Tabela 29: Grau de proximidade Closeness – Pergunta 4.....	242
Tabela 30: Indicadores gerais Closeness – Pergunta 4.....	243
Tabela 31: Análise consolidada dos atores em destaque nas medidas de centralidade.....	244
Tabela 32: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede.....	245
Tabela 33: DARTP.....	270

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Gênero dos respondentes	163
Gráfico 2: Idade dos respondentes	165
Gráfico 3: Grau de instrução	165
Gráfico 4: Ano de fundação das empresas	166
Gráfico 5: Número de funcionários	167
Gráfico 6: Ano de entrada dos clientes/associados na rede	168

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	31
1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa	36
1.2 Justificativa da Pesquisa	37
1.3 Delimitações do Estudo	40
1.4 Vinculação à Linha de Pesquisa	41
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	42
2.1 Cocriação de valor	42
2.2 Modelos de cocriação de valor	64
2.2.1 Modelo de cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004a)	65
2.2.2 Modelo de cocriação de valor de Möller, Rajala e Westerlund (2007)	71
2.2.3 Modelo de cocriação de valor de Payne; Storbacka e Frow (2008)	77
2.3 Redes de empresas	83
2.3.1 Redes de Cooperação.....	91
2.4 Relacionamentos Interorganizacionais – RIOS	104
2.4.1 Aspectos motivadores dos RIOS	108
2.4.2 Aspectos intervenientes dos RIOS.....	110
2.5 Análise de Redes Sociais	122
2.5.1 Medidas para a análise de redes sociais.....	126
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	133
3.1 Delineamento da Pesquisa	133
3.2 Unidade de Análise	135
3.3 Caso Selecionado	136
3.4 Coleta de Dados	141
3.5 Instrumento de Pesquisa	143
3.6 Método de Tratamento e Análise dos Dados	145
3.7 Roteiro de entrevista	147
3.8 Avaliação dos Tipos de Relacionamento	149
3.9 Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais - RIOS	150
3.10 Avaliação da Rede de Cooperação	151
3.11 Avaliação do processo de Cocriação de Valor	152
3.11.1 Análise do processo de Cocriação de Valor DART e Plataforma de Engajamento .	152
3.12 Modelo Teórico-empírico da Pesquisa	153

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	158
4.1 Breve Descrição do Fenômeno.....	158
4.2 Perfil dos respondentes.....	162
4.3 Dados Relacionais	168
4.4 Análise de Redes Sociais.....	173
4.4.1 Grau de centralidade - Degree – Pergunta 1.....	174
4.4.2 Grau de intermediação – Betweenness - Pergunta 1	180
4.4.3 Grau de proximidade – Closeness - Pergunta 1	181
4.4.4 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 1	183
4.4.5 Grau de centralidade - Degree – Pergunta 2.....	193
4.4.6 Grau de intermediação – Betweenness - Pergunta 2	200
4.4.7 Grau de Proximidade – Closeness - Pergunta 2	201
4.4.8 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 2	203
4.4.9 Grau de centralidade - Degree – Pergunta 3.....	214
4.4.10 Grau de intermediação – Betweenness - Pergunta 3	220
4.4.11 Grau de Proximidade – Closeness - Pergunta 3	222
4.4.12 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 3	224
4.4.13 Grau de centralidade - Degree – Pergunta 4.....	233
4.4.14 Grau de intermediação – Betweenness - Pergunta 4	239
4.4.15 Grau de Proximidade – Closeness - Pergunta 4	242
4.4.16 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 4	244
4.4.17 Análise geral das medidas de centralidade do mapeamento das quatro redes.....	247
4.4.18 Descrição dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação	252
4.4.19 Análise do DART e Plataforma de Engajamento	269
5 CONCLUSÕES	277
5.1 Síntese	277
5.2 Principais Resultados	277
5.3 Recomendações Gerais.....	288
5.4 Contribuições do Trabalho	289
5.5 Limitações do Trabalho.....	290
5.6 Proposições para Futuras Pesquisas	290
5.7 Considerações Finais.....	291

REFERÊNCIAS	292
APÊNDICE	318
Apêndice I – Roteiro de entrevista ARS.....	319
Apêndice II – Roteiro de entrevista DARTP.....	320

1 INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico mundial contempla constante modificação no mercado e contribui com a competitividade. Este fato é explorado por meio da produtividade da organização para sobreviver em determinado ambiente, visto que, no contexto atual a acirrada competição para atender as necessidades dos clientes e obter lucro é um desafio.

Porter (1990) conceitua que a competitividade é determinada pela produtividade nacional, isto é, com o engajamento do governo, indústria entre outros setores do país que estão relacionados com o padrão de vida de uma nação e/ou de uma região. Sendo assim, a desenvolvimento de um departamento, indústria e/ou organização, busca minimizar custos de oportunidade com foco em maximizar retorno dos recursos aplicados (ESTERHUIZEN; ROOYEN; D'HAESE, 2008).

Neste sentido, “a competitividade foi definida como a capacidade de a empresa formular e programar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 3), tanto entre as empresas quanto entre redes de empresas.

Para tanto, desenvolve-se as alianças estratégicas entre as organizações ou redes de empresas com a consolidação de bens tangíveis e intangíveis, isto é, recursos, capacidade, infraestrutura, conhecimento, tecnologia, entre outros, em busca de benefício mútuo e/ou cooperação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002) para sobreviver no mercado em que estão inseridas.

A cooperação, o posicionamento sustentável no mercado e as alianças estratégicas tratam da influência mútua entre as organizações (COOPER et al., 1997; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007) que se fundamentam nos relacionamentos interorganizacionais (RIOS). Tais relacionamentos constituem-se pela interação e desenvolvimento de composições dinâmicas, nas quais, atores, recursos e tarefas mostram-se em constantes alterações e/ou mudanças em busca de controle e equilíbrio no mercado (BRITO, 2001; ALIGHIERI; LIMA FILHO, 2006; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Os RIOS ocorrem quando duas ou mais organizações negociam algo, tais como: material, serviço, dinheiro e até indicação de cliente para obtenção de benefício individual e/ou coletivo (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007). Com isso, permitem que os integrantes estejam interligados como um conjunto de informações que provém das relações entre os envolvidos, o que proporciona a definição de papéis, atribuições, estrutura e hierarquia, tornando-se uma rede de cooperação (HAKANSSON, 1987; OLIVER; EBERS, 1998 CANDIDO; ABREU, 2004).

No contexto exposto, a acirrada competição direciona a organização para atuação como uma sociedade em rede. Isso ocorre por meio do dilema entre a possibilidade da ação em grupo e a organização dos interesses pessoais dos integrantes (RAAB; KENIS, 2009), o que propicia uma configuração organizacional que ocorre mediante uma relação contínua entre os envolvidos, por um período considerado longo que contempla características como: estratégia, estrutura, coordenação, processos e os RIOS para alcançar o sucesso nos negócios (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014) que também ocorrem em uma rede de cooperação.

A rede de cooperação é um arranjo organizacional de longo prazo focada na consolidação da flexibilidade e agilidade das empresas de pequeno porte versus o poder e a escala das grandes organizações, ou seja, é uma quebra de paradigma na condução dos negócios (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Tal definição apresenta que em uma rede de cooperação é possível que sejam construídos laços entre os atores, isto é, ligações entre os associados da rede, com a possibilidade de desenvolvimento de aspectos relacionais por meio dos relacionamentos interorganizacionais e/ou interpessoais, que foram identificados nesta pesquisa pela análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA).

Essas relações possibilitam, no longo prazo, confiança e comprometimento entre os atores, que consentem ampliar a visão das organizações para gerar oportunidades com inovação de produtos e serviços, além de incremento e/ou novos negócios, que permitem agregar valor para as organizações inseridas na rede de cooperação.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que confiança e comprometimento são os principais influenciadores no sucesso dos relacionamentos, pois promove a cooperação e auxilia a conservação de vínculo de longo prazo, sendo a confiança uma maneira de disposição com dependência e o comprometimento uma aspiração para conservar um relacionamento precioso com um parceiro.

Sendo assim, o relacionamento baseado na confiança e no comprometimento em uma rede de cooperação desenvolve a possibilidade de criar valor ao possibilitar a integração e ajuda mútua entre as pessoas envolvidas no processo de análise de um produto e/ou serviço e também do ambiente (UEDA; TAKENAKA; FUJITA, 2008).

Esse desenvolvimento de criação de valor com ajuda mútua trata-se de um processo de cocriação de valor que é uma atuação bilateral com contribuições conjuntas de quem faz o produto e/ou serviço. Tal ação, normalmente é realizada por uma empresa, juntamente com aqueles que os consomem, que de maneira geral, são denominados clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A integração entre os envolvidos no processo de criação valor (UEDA; TAKENAKA; FUJITA, 2008) bem como a atuação bilateral (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) permite a quebra de paradigma de um formato tradicional onde a organização cria e oferece valor ao cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; TROCCOLI; ALTAF, 2012) para uma interação entre as partes envolvidas por meio da cocriação de valor com a participação conjunta na construção de um produto, serviço, marca, entre outros (FISHER; SMITH, 2011).

Prahalad; Ramaswamy (2004a) exploram ainda que a cocriação de valor pode ser analisada pelo processo do DART: Diálogo, Acesso, Risco/Benefício e Transparência para o desenvolvimento e/ou incremento de algo. Deste modo, a organização exerce uma migração da estrutura da criação do produto e/ou serviço, saindo do modelo tradicional para a experiência da cocriação de valor (SARACENI, 2015), que é a construção do valor de um produto ou serviço, em conjunto com o desenvolvedor e o consumidor.

Saraceni (2015) afirma também que a cocriação de valor pode ser analisada como uma espécie de plataforma de engajamento, ao ampliar a integração entre a organização e os

stakeholders (RAMASWAMY, OZCAN, 2014) que são denominados por Saraceni (2015) como: clientes, fornecedores, parceiros e funcionários.

A cocriação de valor torna-se um tema relevante que está presente no cenário atual. No geral, as organizações se reinventam para atender aos clientes e sobreviver no mercado com acirrada competição. Como também é um assunto explorado nas pesquisas acadêmicas, conforme resultados obtidos em bases como: Scopus, Scielo, Ebsco e Elsevier. As pesquisas apresentaram exemplos em diferentes segmentos como saúde, comunicação, indústria, serviço e até como procedimento estratégico nas organizações de maneira que a cocriação de valor foi explorada como um experimento do cliente que relata sua opinião sobre algum processo, produto ou serviço.

A cocriação de valor foi descrita nas pesquisas de diferentes maneiras, tais como: desenvolvimento de produtos, fabricação, gestão de talentos de pessoas (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008), tecnologia da informação com a utilização da internet como algo que ultrapassa o limite localização geográfica entre o cliente e empresa (TROCCOLI, 2010) na procura por melhores informações sobre um assunto específico, como por exemplo, na área da saúde onde os pacientes buscam e compartilham experiências em relação aos hospitais e tratamentos (BRABHAM, 2008; LAZARUS; FELL, 2011; DA SILVA, 2014), fácil acesso por meio de computadores ou até aparelhos celulares (ANDERSON; ROSENQUIST; VALIENTE, 2007) que apresentam aos clientes oportunidades de inserção em comunidades temáticas nas redes sociais, blogs, debates em relação a um determinado produto e/ou serviço, como fóruns virtuais (NAMBISAN, NAMBISAN, 2008) relatos de experiências negativas e positivas tanto em sites especializados para reclamações como em espaços dedicados para opiniões dos clientes nas próprias empresas (TROCCOLI, 2010; RECH, 2012).

Outros exemplos de cocriação de valor identificados são: segmentos que comercializam mercadorias e concorrem no quesito serviço como os móveis varejistas (ANDREU; SÁNCHEZ; MELE, 2010), interação entre cliente e empresa para customizar um produto (GRÖNROOS; RAVALD, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MORAES; SANTOS, 2015) e design de itens ou compra de insumos (CHATHOTH et al., 2013), cocriação no ensino superior com base no serviço dominante (BRAMBILLA, DAMACENA, 2012), gestão e valor de marca (GONÇALVES; GARRIDO; DAMACENA, 2010).

A cocriação de valor também foi explorada no contexto interorganizacional que contempla duas ou mais empresas, isto é, o consumidor final não é uma pessoa física, além de possibilitar a parceria entre fornecedores (RAMIREZ, 1999) para a elaboração de um produto específico como, por exemplo, um *software* (RECH; MAÇADA, 2010; RECH, 2012). A cocriação nos relacionamentos interorganizacionais nos processos de inovação (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; SCHUTZ, 2011) como estratégia tanto na visão do cliente como também da empresa (MÖLLER, RAJALA; WESTERLUND, 2007), como um processo de interação entre o desenvolvedor e o cliente (WOODRUFF; FLINT, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008), experiência entre provedores e cliente que acontece em rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) e como uma plataforma de engajamento (RAMASWAMY; OZCAN, 2014) entre a organização e seus *stakeholders* (SARACENI, 2015).

Neste contexto, foi proposto como contribuição desta pesquisa explorar o preenchimento de uma lacuna na literatura sobre a cocriação de valor baseada nos aspectos relacionais em uma rede de cooperação com diferentes segmentos, onde os clientes também são organizações independentes, isto é, a cocriação de valor foi analisada em uma rede de cooperação com possível cocriação de valor entre os membros que foram denominados como clientes/associados, pois são desenvolvedores e consumidores simultaneamente.

O objeto de estudo desta pesquisa é uma rede denominada como *Business Network International* (BNI) que se considera como uma rede de cooperação que se fundamenta nas relações de longo prazo que tem como princípio aplicar uma filosofia chamada de “*Givers Gain* - Ganhar Contribuindo” (BNI, 2015). Esta filosofia é descrita nesta rede como uma cooperação entre os associados de maneira que “se eu como membro oferecer oportunidades de negócios para os membros do meu grupo, eles desejarão, em retorno, oferecer negócios para mim” (BNI, 2015). Em outras palavras, trata-se de cooperar ao plantar indicações de negócios para as outras empresas para posterior colheita dos frutos.

Esta rede é um objeto de estudo relevante, pois possui características diferenciadas que contempla a cooperação sem concorrência, empresas independentes e de diferentes segmentos, requer relacionamento de longo prazo e o mais relevante é que contempla uma estrutura que permite o relacionamento interorganizacional que proporciona a cocriação de valor entre seus associados que simultaneamente podem ser clientes, quando adquirem

produtos e/ou serviços uns dos outros, como também provedores, quando ocorre o contrário, isto é, oferecem seus produtos e/ou serviços para os outros membros desta rede.

Verschoore; Balestrin (2008) afirmam que as redes de cooperação são arranjos organizacionais de longo prazo com agentes econômicos interdependentes na condução dos negócios. D'Oliveira; Pasqualetto; Guedes (2015) asseveram que contempla uma maneira organizacional própria. Jarillo (1991); Perrow (1992); Human; Provan (1997); Powell (1998); Thompson (2003) contribuíram com a definição de fatores relevantes para o estabelecimento de uma rede de cooperação com escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e por fim, as relações sociais (VERSCHOORE; BALESTRIN; 2008).

Contudo, a rede de cooperação possibilita benefício mútuo, estreita o relacionamento social (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) minimizando problemas e adequando oportunidades de negócios que proporcionam a cocriação de valor.

1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa

O problema de pesquisa sugerido neste estudo é: Quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação?

Em resposta, ao problema apresentado é proposto o seguinte objetivo geral:

- Identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

Não obstante, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação;
- Identificar a cocriação de valor em uma rede de cooperação;

- Descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação.

1.2 Justificativa da Pesquisa

A competitividade está presente em um mercado que sofre constante alteração, fazendo com que as empresas inseridas neste ambiente procurem alternativas organizacionais para manter seus clientes e sobreviver perante a concorrência. Configura-se como uma alternativa organizacional, a rede de cooperação para dirigir negócios que contemplam empresas que buscam benefícios mútuos.

A rede de cooperação é uma opção para gerenciar os interesses das empresas, que de alguma maneira dependem uma da outra, devido aos acontecimentos expostos no mercado como os avanços tecnológicos, expansão global dos mercados, facilidade nas trocas de informação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) que são desenvolvidas pela proximidade nos relacionamentos de longo período que geram possibilidades de negócios (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A alternativa organizacional da atuação em uma rede de cooperação é exercida nos negócios, pois as empresas cooperam em atividades que individualmente não seriam possíveis de serem realizadas (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; GRANDORI, SODA, 1995; HALL, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Essa ação conjunta com outras empresas pode ocorrer independente do segmento em que as mesmas estejam inseridas, pois usufruem de benefícios que adicionam valor para as organizações e/ou grupo de pessoas por meio de redes de cooperação, arranjos produtivos, *joint ventures*, cadeia de valor e demais alianças estratégicas formais e/ou informais que proporcionam os relacionamentos interorganizacionais - RIOS (PORTER, 1989,1990; GRANDORI; SODA, 1995; AMATO NETO, 2000; HITT, 2003; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BENGTTSSON; KOCK; 1999, 2000, 2003, 2013).

Os relacionamentos interorganizacionais – RIOS ocorrem quando duas ou mais empresas compartilham e/ou negociam recursos financeiros, indicação de cliente, mão de obra especializada e até materiais, por um determinado período. Não obstante, os RIOS são explorados nas pesquisas acadêmicas em diferentes áreas, como: tecnologia da informação (RECH; MAÇADA, 2010), cadeia de suprimentos; (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006) e varejo (CASTRO; BULGACOV, 2008), entre outras.

As pesquisas exploram que os RIOS permitem que os integrantes envolvidos nas representações das relações desenvolvam oportunidades de negócios, visto que nem sempre as organizações obtêm a totalidade dos recursos necessários, de maneira independente, para sobrevivência no mercado no qual estão inseridas (AMATO NETO, 2000; SILVA, *et al.*, 2014).

Fato este que justifica que as empresas tenham como alternativa a inclusão em uma rede de cooperação, que fundamentada nos RIOS por meio da troca de informação, convivência, compartilhamento de experiências para solucionar questões específicas e complexas de cada organização possibilitam aos gestores oportunidades estratégicas de agregar valor com incremento de negócios (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2004) e/ou desenvolver parceria com novos nichos de mercado (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014).

Assim, por meio do compartilhamento de informações e ações conjuntas entre associados/gestores, com objetivo de benefício mútuo, proporciona-se verificar a possibilidade de inovar e desenvolver algo em conjunto com o desenvolvedor e o consumidor, como por exemplo, um produto, serviço, marca, entre outros, que permite a aplicação de um processo de cocriação de valor, que nesta pesquisa focou os componentes diálogo, acesso risco/benefício e transparência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab) para análise dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação da cocriação de valor como uma oportunidade de desenvolvimento de negócios.

Mediante ao exposto, a realização do trabalho de pesquisa ocorreu em virtude de:

- Necessidade de esclarecimento sobre a insuficiência de fundamentação teórica dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação nos estudos sobre os aspectos relacionais onde os clientes são representados por empresas, isto é, por meio dos RIOS. Fato este que foi explorado no objeto de estudo desta pesquisa por meio de uma rede de cooperação que se fundamentou em uma metodologia de indicação de clientes para os clientes/associados;
- Necessidade de identificar os aspectos relacionais que podem influenciar a cocriação de valor em uma rede de cooperação;
- Necessidade da discussão sobre quais aspectos relacionais influenciam na cocriação de valor em uma rede de cooperação como uma plataforma de engajamento para obter benefícios mútuos entre os associados.

Assim, a contribuição desta pesquisa relacionou-se com as evidências empíricas da ocorrência dos RIOS que aconteceram entre diferentes segmentos estabelecidos em uma rede de cooperação que não permite a concorrência, isto é, onde cada associado tem como benefício exclusividade de uma área específica. Sendo assim, o formato desta rede proporcionou a oportunidade do desenvolvimento da cocriação de valor. Não obstante, a proposta deste estudo foi explorar os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação denominada *Business Network International* (BNI) que foi formada por empresas associadas que aplicam a filosofia de “ganhar contribuindo” (BNI, 2015) por meio de indicação de clientes e/ou parceiros que possibilitam oportunidades de negócios.

Neste contexto, justificou-se que este objeto de estudo é relevante, pois contemplou a análise da cocriação de valor em uma rede com ambiente atípico formado por empresas que assumem o papel de cliente (consumidor) e/ou de empresa (desenvolvedor) de um determinado segmento de acordo com o produto e/ou serviço oferecido. No entanto, a pesquisa direcionou-se especificamente à lacuna dos estudos sobre identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação formada por organizações de diferentes segmentos que buscam resultados interdependentes, conforme proposto no objetivo de pesquisa.

1.3 Delimitações do Estudo

A delimitação da pesquisa abrange geograficamente a região do Grande ABC, sendo especificamente explorado em uma das redes do *Business Network International* (BNI). O foco investigativo deste estudo foram os membros, ou seja, as empresas associadas, nesta rede de cooperação denominada neste estudo como clientes/associados visto a possibilidade de desenvolver o papel de cliente (consumidor) e empresa (desenvolvedor) de um determinado segmento simultaneamente, ou seja, cada membro pode oferecer seu produto para o outro.

O período da coleta de dados desta pesquisa ocorreu ao longo dos meses de setembro de 2015 até setembro de 2016. No período de setembro de 2015 até março de 2016 foram realizadas observações nas reuniões, análise de documentos e visitas nas empresas. Fevereiro e março de 2016 foram feitas entrevistas para o mapeamento da rede. Abril, maio, junho e julho foram realizadas pesquisas nos sites para validação e comparação das informações da rede BNI. Em agosto e setembro foi apresentado o resultado do trabalho e validação da plataforma de engajamento.

A rede foi composta por 34 empresas, sendo que as entrevistas para mapear a análise de redes sociais foram realizadas com a totalidade dos seus integrantes. Dentre eles, foram selecionados os cinco integrantes que: 1) mais indicam outros membros, 2) mais recebem indicações; 3) menos indicam os outros membros; 4) menos recebem indicações para os resultados consolidados da ARS. Na apresentação do resultado, alguns relatos dos respondentes inseridos nesta rede que não foram contemplados neste corte pré-estabelecido em relação aos cinco respondentes que mais indicaram e dos cinco respondentes que menos indicaram, foram descritos no texto como um complemento de informações que exemplificaram situações que aconteceram durante a pesquisa de campo que ajudaram a justificar a análise sobre que destacou o que corroborou ou não os fatos com a teoria.

Além disto, foram realizadas 11 entrevistas adicionais que complementaram a análise sobre os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação fundamentada no processo DART que contempla o diálogo, acesso, risco e transparência juntamente com o conceito de plataforma de engajamento.

1.4 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa vincula-se à Linha de Pesquisa 3, do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Essa linha aborda pesquisas sobre a gestão de redes de negócios. Sendo assim, o objeto de pesquisa é pertinente, pois a proposta é realizar um estudo sobre um tema que atualmente apresenta-se como uma ferramenta utilizada nas alianças estratégicas formais e/ou informais pelos associados/gestores de uma rede de cooperação com objetivo de concretizar negócios.

Neste sentido, para responder o objetivo desta pesquisa, que foi identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação, foi analisado que fatores empíricos foram relevantes para a interação entre os clientes/associados na rede BNI que permitiram as oportunidades de incremento de negócios e/ou possibilidade de cocriar valor, independente do segmento em que as empresas associadas estavam inseridas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo foi aprofundar o conhecimento sobre os aspectos relacionais que influenciaram a cocriação de valor em uma rede com ambiente atípico formado por empresas que assumem o papel de cliente (consumidor) e empresa (desenvolvedor) de um determinado segmento simultaneamente que foi caracterizada como uma rede de cooperação devido a sua filosofia de ganhar contribuindo sem concorrência ao descrever as principais teorias e conceitos explorados em artigos científicos, eventos, periódicos nacionais e internacionais, livros e documentos disponíveis na internet que fundamentaram a investigação dos mecanismos de cocriação de valor que resultam da influência de relações nesta rede.

2.1 Cocriação de valor

A cocriação de valor é um tema que ganha espaço gradativamente nos estudos acadêmicos, sendo considerado como um atual “paradoxo no mundo corporativo” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; TROCCOLI, 2010), ou seja, um contrassenso, visto que existe no mercado uma exaustiva disponibilidade de ofertas de produtos e/ou serviços para escolha dos clientes, independente do segmento. Para Prahalad; Ramaswamy (2004ab), esse paradoxo é motivado pelos clientes atuais que são mais ativos, informados e possuem maior poder de escolha.

Em contrapartida, os ofertantes (organizações) buscam atender as necessidades dos clientes, para sobrevivência no mercado, porém sem que tenha uma segurança sobre sua satisfação frente aos clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004 b, 2004 c, 2004 d). Para Grönroos (2011) as organizações que oferecem os produtos aos clientes, procuram equilibrar as ofertas e os recursos disponibilizados pelo ambiente, como por exemplo, os benefícios de comunicação com a internet, para que seja possível interagir com os consumidores para ofertar produtos/serviços.

A busca dos clientes por mais informações junto às empresas provedoras e também com outros clientes antes da aquisição de um produto e/ou serviço mostra que existe uma modificação no mercado em relação ao posicionamento das organizações e dos clientes. O formato tradicional trata-se de a empresa oferecer algo para o mercado, ou seja, a empresa desenvolve e oferece um produto e/ou serviço para o cliente. Este formato tradicional da

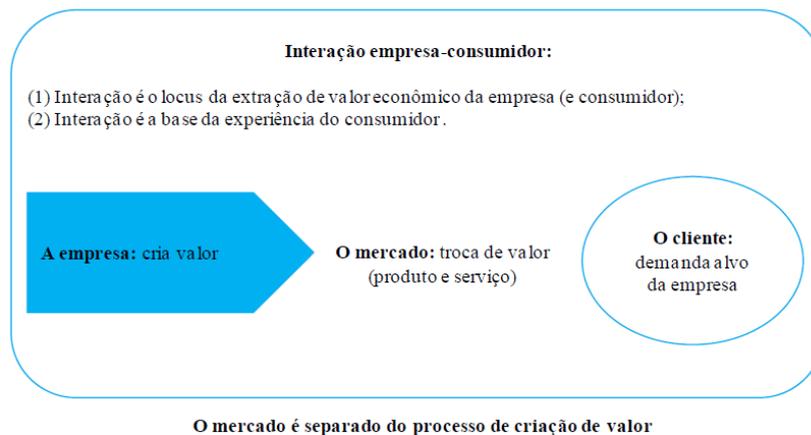
organização, de ofertar produto ao cliente, resgata conceitos abordados em estudos sobre estratégias empresariais, classificando as organizações em grupos A e B, segundo Prahalad; Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004 b, 2004 c, 2004 d).

Nesta classificação, o grupo “A” são as empresas estabilizadas e com um período de existência maior, ou seja, são mais antigas, reconhecidas por um número significativo de clientes, com tendência de maiores chances para sobreviver, pois já conquistaram uma solidificação no mercado. Já o grupo “B” são as empresas que ao invés de estabilizadas, estavam propícias a deixar de existir, pois são novas e buscam o reconhecimento dos clientes para se solidificar no mercado tornando-se uma empresa do grupo “A”.

Entretanto, a probabilidade do desenvolvimento e fusão, ou seja, consolidação dos grupos “A” e “B” poderia ser um caminho para a origem de um novo grupo, denominado “C”. Nesta análise, os autores Prahalad; Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 A, 2004 b, 2004 c, 2004 d) identificam a possibilidade de no grupo “C” agregar valor para as organizações e também para o próprio cliente, por meio de trabalho conjunto no desenvolvimento dos produtos, fazendo com que o processo de criar valor fosse como um diferencial para o cliente e, conseqüentemente, sustentável para a organização.

Por outro lado, os modelos de negócio das organizações estavam centralizados, em sua maioria, nos grupos “A” e “B”, sendo reconhecido como empresas clássicas, isto significa que estão como “categorização tradicional dos negócios em *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C), ou seja, ambos colocando o negócio *business* em primeiro lugar” (TROCCOLI; ALTAF, 2012), conforme Figura 1.

Figura 1 Formato tradicional das organizações no mercado



Fonte: Saraceni (2015) com base em Prahalad; Ramaswamy (2004c)

A Figura 1 apresenta a visão de Prahalad; Ramaswamy (2004c) sobre o formato tradicional das empresas no mercado, onde a empresa cria valor, ou seja, desenvolve um produto e/ou serviço. Por conseguinte, acontece a troca do produto/serviço no mercado por um determinado valor monetário. Neste momento, o cliente é visto como um alvo, isto é, alguém que está fora da empresa que participa da interação para receber uma oferta, que é um produto/serviço.

Normann; Ramirez (1993); Wikstrom (1996) afirmam que neste formato tradicional há interação entre empresa e cliente, porém não estão focados em criar valor. Este formato tradicional permite o direcionamento para uma quebra de paradigma, que proporciona uma nova visão conceitual, isto é, contradiz o tradicional formato de que a organização é a responsável pela criação de algo que é oferecido como valor para o cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; TROCCOLI; ALTAF, 2012).

Para tanto, com essa quebra no padrão tradicional das empresas atuarem no mercado, foi proposto o *consumer-to-business-to-consumer*, que se trata de um novo modelo de atividade econômica com o desafio de interferir em relevantes princípios do sistema industrial. Sendo um dos princípios a atuação conjunta entre as comunidades dos clientes com a rede de relacionamento das organizações baseada na experiência de cada consumidor. Outro princípio foi modificar a forma como as organizações relacionam-se com os clientes, além de interferir no princípio de valor e também no processo de criar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d).

Neste sentido, a influência mútua entre as organizações e os consumidores seria a ligação para atuação conjunta na criação de valor, o que proporciona momento e espaço para o experimento do processo de cocriação de valor, visto que, ao invés de um trabalho isolado das organizações, o cliente escolhe e contribui para criar valor em conjunto com as empresas (TROCCOLI; ALTAF, 2012).

As influências mútuas entre as informações confidenciais da empresa para o cliente se trata de um processo na cocriação de valor que faz com que as organizações estejam fora da zona de conforto, visto que, com a tecnologia e acesso às informações, que antes eram confidenciais, os clientes ultrapassam barreiras e obtém uma visão geral dos bens e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d; TROCCOLI; ALTAF, 2012).

Por outro lado, os relatos confidenciais dos clientes, ampliam as informações em relação aos bens, serviços e produtos e permite explorar o conceito de cocriação de valor. Para tanto, se faz necessário entender também o conceito de criar valor que não se sustenta somente pela funcionalidade de um produto/ serviço, pois o mesmo se torna na visão de Prahalad (2004) como um veículo de experiência para o consumidor.

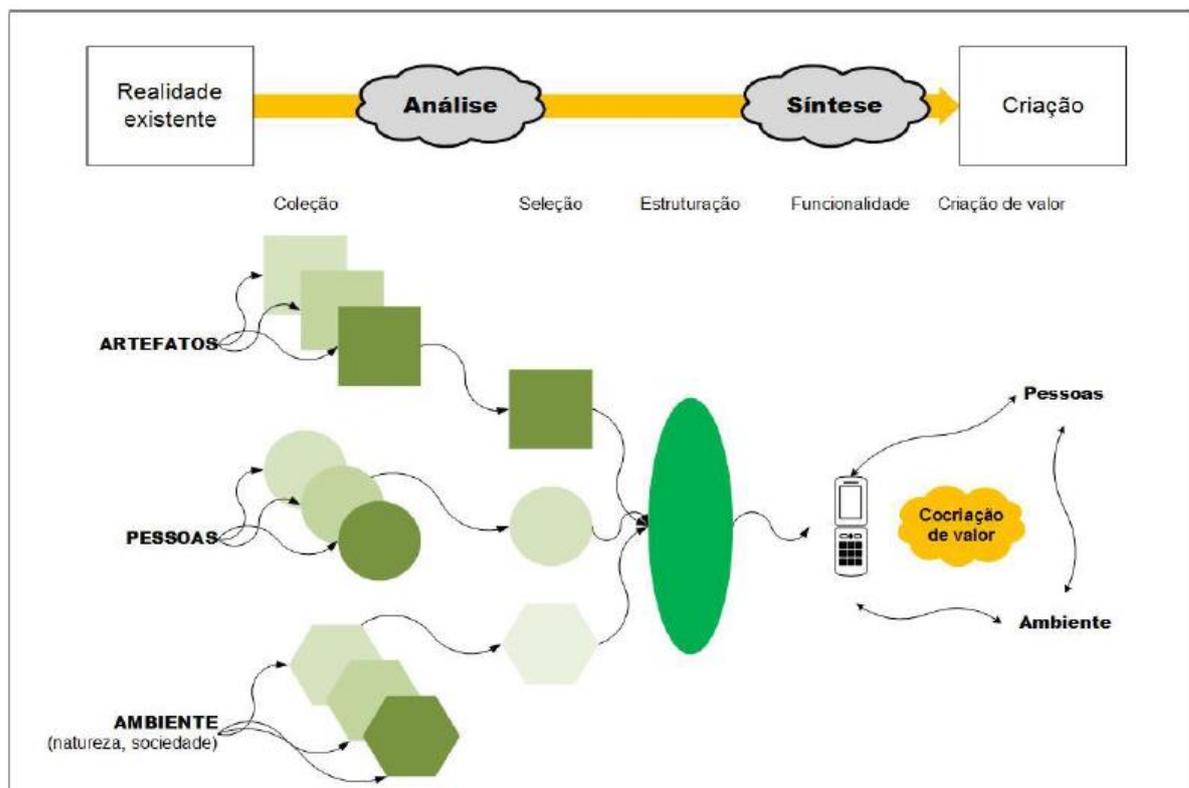
A experiência de criar valor em conjunto possibilita a cocriação que é interligada com o valor percebido por alguém. Por este motivo, explana-se brevemente sobre o conceito de valor com a descrição sobre a primeira expressão do termo que foi reconhecida por Aristóteles, no século IV a C. Para ele o conceito foi dividido de duas maneiras, sendo: 1) valor do uso; 2) valor da troca. O objetivo da época com tais expressões era diferenciar coisas e seus atributos como qualidade, quantidade e relações (DE SILVA, 2014).

O valor do uso associa-se ao conjunto de coisas e qualidades, de acordo com cada pessoa, obtendo então, significados distintos. Já o valor da troca relaciona-se com a quantidade que pode ser proporcional ao valor de troca de algum artefato (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; DE SILVA, 2014). Outro conceito sobre valor foi explorado por Porter (1985) em relação ao ponto de vista econômico, isto é, para o autor o valor trata-se do montante que os clientes estão dispostos a se dispor por algum produto e/ou serviço. O valor é

o equilíbrio entre produto/serviço, qualidade e preço percebido pelo cliente (KOTLER; KELLER 2006)

Vargo; Maglio; Akaka (2008) apresentam ainda ponderações semânticas sobre a definição do conceito de valor, tais como: valor econômico, lógico, ético e estético, também tratado como “absolutos ou relativos; objetivos ou subjetivos; afirmativos ou negativos”, entre outros. O autor faz ainda uma comparação do valor com a criação de um artefato, conforme Figura 2.

Figura 2: Criação de um artefato



Fonte: De Silva (2014) adaptado de Ueda; Takenaka; Fujita (2008)

Observa-se na Figura 2, que o artefato se inicia com a verificação do conhecimento a propósito do ambiente natural ou social. A análise acontece com a coleta total ou parcial na seleção de fragmentos de conhecimento, tornando-se a “ciência do reconhecimento”. A síntese propõe uma estrutura a partir desses fragmentos e concebe a “ciência do *design*” (UEDA; TAKENAKA; FUJITA, 2008). Entretanto, a criação de um artefato, que neste exemplo foi um aparelho celular, promoveu o valor percebido pela interação entre as pessoas e o ambiente tecnológico e social vigente.

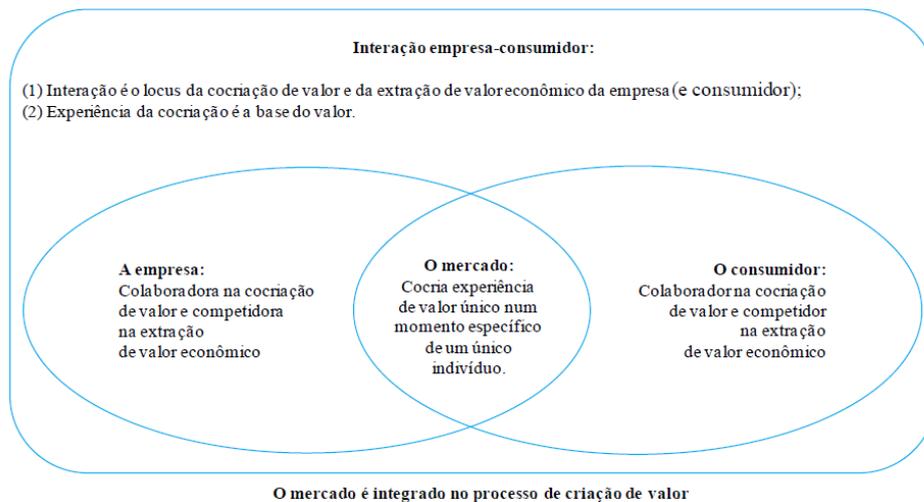
A interação que acontece entre as pessoas e o ambiente em relação aos artefatos emerge outro conceito que é a criação de valor, isto é, identificar oportunidades para agregar algo no artefato para apresentar ao cliente ou ao contrário, o cliente mostrar para a organização (NORMANN; RAMIREZ, 1993) de maneira individual. A empresa cria valor ao desenvolver um produto e/ou serviço que seja como facilitador para o cliente (GRÖNROOS, 2011), pois uma empresa não consegue criar valor sem o engajamento do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Este fato pode suscitar “soluções efetivas por meio de interações múltiplas entre os diversos elementos de um sistema global”, o que para De Silva (2014) propicia a cocriação de valor, pois faz com que a criação de valor seja conjunta entre o consumidor e o desenvolvedor do artefato em um determinado ambiente. Prahalad; Ramaswamy (2004a) completam com a explanação de que em uma era de crescente interconectividade, os indivíduos ao contrário das organizações, estão no centro da criação de valor fazendo com que fique evidente que existam modificações no posicionamento do cliente no mercado e conseqüentemente uma possível alteração na configuração tradicional das empresas.

No entanto, existe a possibilidade da integração do uso ou da troca para obter-se valor em determinado ambiente. Sendo assim, Grönroos (2000) afirma que a criação de valor não acontece por meio da organização que oferta o produto. O valor é criado por meio do processo que abrange o cliente. Prahalad; Ramaswamy (2004ab) exploram ainda o desenvolvimento da teoria da criação de valor fundamenta o processo de cocriação entre a organização e o cliente que é o centro da geração de valor.

Prahalad; Ramaswamy (2004a) também explanam sobre a interação da empresa e cliente. Para os autores, as empresas focam no desenvolvimento de “múltiplas abordagens de extração de valor”, como por exemplo, oferecer assistência, customizar produtos, diversificar os tipos de ofertas, entre outros, o que proporciona a possibilidade de envolver o cliente no processo de criação de valor, já que a criação de valor é baseada no engajamento das pessoas e ambiente (SARACENI, 2015) no desenvolvimento de um artefato. Estes fatos fazem com que ocorra a interação entre empresa e o cliente, conforme Figura 3.

Figura 3: Integração do mercado no processo de criação de valor



Fonte: Saraceni (2015) com base em Prahalad; Ramaswamy (2004c)

Na Figura 3 observa-se a influência mútua entre o cliente e a empresa, onde o mercado é integrado em um processo que envolve um produto e/ou serviço na criação de valor. Esse fato faz com que seja gerada uma oportunidade na extração e/ou criação do valor de maneira conjunta. Em outras palavras existe um envolvimento entre a empresa, o mercado (ambiente) e o cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004C; SARACENI; 2015).

O processo explícito é o que coloca o mercado como uma intersecção entre a empresa e o cliente e permite que ocorra em um determinado momento, uma experiência do consumidor em relação a um determinado produto e/ou serviço. A experiência do consumidor consente que o mesmo coopere ao indicar seu testemunho e até indicar modificações como melhoria. Gummerus (2013) explora que esse processo de “criação” advém individualmente, pois quando acontece de maneira compartilhada, isto significa que quando uma criação de valor é realizada entre duas ou mais pessoas e/ou empresas, denomina-se “cocriação”. Gummerus (2013) explica ainda que o conceito de criar valor é algo complexo para se definir, por este motivo apresenta um processo de criação de valor e o seu resultado, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Processo de criação de valor

Valor						
Como entender						
Como nasce o valor (ações)			O que é o valor e como é percebido/avaliado (cognição/emoção)			
Base	Atividades, recursos, interações		Base	Reações do cliente, experiências		
Tempo	Contínuo		Tempo	Transitório		
Resultado	Identificar como recursos, atividades, interações criam valor		Resultado	Quanto valor é ganho / em que consiste o valor gerado / como maximizar a avaliação do cliente		
Processo de criação de valor			Determinação dos resultados de valor			
Empresa	Cocriação	Cliente	Meios fins	Benefício / sacrifício	Experiência	Fenômeno

Fonte: De Silva (2014) com base em Gummerus (2013)

O Quadro 1 apresenta a visão de Gummerus (2013) com o processo de criação de valor entre a empresa e o cliente cuja análise tem como foco principal é entender o valor fundamentado nas ações como surge o valor. Além disso, o autor apresenta o valor percebido, que determina os resultados obtidos com a cocriação de valor. Neste resultado são explorados os meios e os fins, benefícios versus sacrifício e a experiência dos envolvidos no processo de criar valor sobre o fenômeno analisado.

O valor é baseado no surgimento das ações e também pela maneira como o valor pode ser percebido na análise do fenômeno e/ou da experiência (DA SILVA, 2014). Com isso, a interação entre o cliente e a empresa ganha espaço com relação ao processo de criar valor somente centralizado na organização (VARGO; LUSCH, 2008a) já que o cliente acrescenta, em seu papel de consumidor, a possibilidade de interpretar e contribuir ativamente com a explicação dos experimentos (GUMMERUS, 2013).

Este processo de criação de valor acontece em nível de rede, já o resultado do valor é determinado em nível individual, pois apesar do envolvimento de diferentes atores, existem diversos níveis de integração entre eles. Gummerus (2013) afirma ainda que todos os envolvidos determinam resultados que possibilitam expectativas. Porém, como valor é subjetivo, convém focar o processo e a determinação do resultado percebido em relação ao valor em alguma pessoa específica, que pode ser tanto a empresa, o cliente ou até uma rede.

Edvardsson et al., (2012) asseveram que no processo de criação de valor há um desfoque do produto e/ou serviço, visto que o cliente é envolvido para avaliar o valor

embasado em sua experiência. A criação de valor que é obtida pelo relato da experiência do cliente é agregada à criação de valor do produto e/ou serviço da empresa. Esta consolidação do valor do cliente com o valor da empresa proporciona a cocriação de valor.

O valor obtido pelo experimento do cliente é condicionado com a integração de outros recursos, sendo considerado de acordo com cada situação, pois o cliente pode cocriar valor de acordo com sua intenção e competência, no contexto em que estiver inserido, ao fornecer informações estando dentro ou fora de uma experiência real (EDVARDSSON; *et.al.*, 2012).

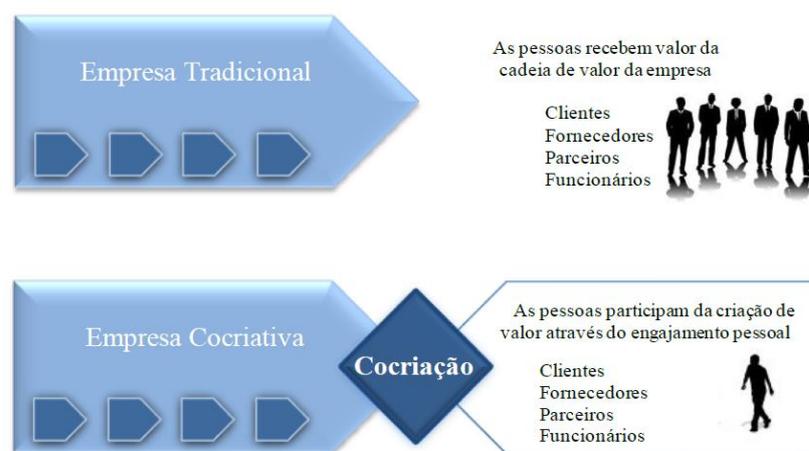
Essa relação entre o cliente e a empresa na criação de valor assume duas feições: a) atuação bilateral que contempla a contribuição conjunta de quem faz com quem consome, obtendo visão por ângulos diferentes ao criar algo. Com isso o cliente e a organização tornam-se cooperadores ao cocriar valor e competidores ao extrair valor econômico do serviço e/ou produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a); b) a dependência bilateral que é uma conexão entre o provedor com o consumidor, possibilita que o cliente tenha comportamento oportunista que pode ocasionar impacto negativo, tanto para a organização ao reduzir receita, como para o cliente em relação à percepção da marca. Tal comportamento pode contemplar mentiras, roubos, indução de erros, entre outras ações prejudiciais ao processo (ERTIMUR; VENKATESH, 2010).

No entanto, normalmente o comportamento dos clientes é baseado em boas intenções, porém sempre existem exceções, o que possibilita as intenções ruins. Devido a isso, os autores exploram também dois tipos de comportamentos oportunistas: onde o primeiro é denominado passivo, que retém informação e o segundo ativo, que distorce a informação com “violação de princípios” (ERTIMUR; VENKATESH, 2010).

O comportamento oportunista trata-se da maneira de agir de cada empresa com outras empresas (RECH, 2012). Este comportamento apresenta alteração que ocorre devido à necessidade da interface entre a organização e o cliente concomitantemente o que possibilita um novo processo que é cocriar valor. Para tanto, o relacionamento entre as partes integrantes no processo de cocriação de valor se envolve, não somente com aspectos monetários diretos, como também na adaptação de uma nova configuração, que delimita perspectivas dos envolvidos para atuar nas redes, por meio dos relacionamentos (TROCCOLI, 2010).

Neste sentido, o relacionamento pode ser considerado como um “engajamento pessoal” (SARACENI, 2015), visto que a organização não cria somente valor, pois seu foco principal é o desenvolvimento da troca de produtos e serviços no mercado. Fato este, que pode ser realizado sem que haja uma limitação em sua própria experiência, visto que é possível maximizar valor nas atividades compartilhadas com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, que também são reconhecidos como *stakeholders*, tornando-se uma empresa cocriativa (SARACENI, 2015), conforme Figura 4.

Figura 4: Organização cocriativa



Fonte: Saraceni (2015) com base em Ramaswamy; Gouillart (2010)

A Figura 4 mostra uma comparação entre a organização no formato tradicional, onde a empresa oferece algo pronto para o mercado versus uma organização cocriativa que propicia a participação de clientes, fornecedores, parceiros e/ou funcionários (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010; SARACENI, 2015).

O formato denominado por Saraceni (2015) como organização cocriativa, cresce gradativamente nas últimas décadas com a demonstração dos atores em fazer parte do processo de construção de um produto, serviço ou até uma marca, que seja algo autêntico, isto é, torne-se algo com identidade no mercado (FISHER; SMITH, 2011).

O cenário onde o cliente somente recebe o valor de um produto ou serviço proposto por uma empresa para consumo abre espaço para uma evolução que permite a participação dos consumidores com suas experiências e sugestões para criar valor pelo engajamento

pessoal. Saraceni (2015) explora que essa mudança tradicional migra para a experiência da cocriação com base no valor com o objetivo da interação, locus da interação, relação cliente e empresa, visão de escolha, padrão de interação entre empresa e cliente e foco na qualidade.

O objetivo da interação contempla na mudança tradicional somente a extração do valor econômico (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; TROCCOLI, 2010). Já na experiência da cocriação a atuação é conjunta entre a extração do valor econômico com o incremento da experiência do *stakeholder*. Em relação às situações onde ocorrem a cocriação de valor que são os locus da interação, ou seja, o lugar, posição ou local que acontece a mudança tradicional do produto e/ou serviço. A experiência de cocriação ocorre em qualquer situação ou momento, podendo ser inclusive de maneira repetida. Assim, a relação cliente empresa na mudança tradicional tem como base a transação, seja um processo, ação comercial ou até uma negociação. Já na experiência de cocriação advém não somente uma transação, porém um conjunto de interações focadas em várias experiências de cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; SARACENI, 2015).

A visão de escolha na mudança tradicional trata-se de a empresa e o cliente permitirem participar em conjunto de processos como diversificação de produtos, serviços, funcionalidades, desenvolvimento dos produtos e procedimentos operacionais, pois na experiência de cocriação, proporcionam-se interações de múltiplos canais, opções, ações entre os integrantes com transações comerciais, além da relação entre os preços e as experiências. Em outras palavras, o padrão de interação entre a empresa e o cliente na mudança tradicional é realizado de maneira passiva, sendo que a ação é iniciada pela empresa com cada um dos seus consumidores. A experiência de cocriação é o oposto, sendo aplicada uma maneira ativa, que pode ter início tanto por um cliente como também pela empresa, além de ser uma ação tanto com cada um integrante do processo, como por exemplo, uma ação de um para muitos integrantes.

O foco na qualidade visto na mudança tradicional trata-se da qualidade nos processos internos sendo direcionado no objetivo do que a empresa tem para oferecer ao mercado e automaticamente para os clientes. E no caso da experiência de cocriação, é a qualidade na interação entre o cliente e a empresa no compartilhamento de experiências geradas na

cocriação de valor. Em síntese, apresenta-se as diferenças entre a mudança tradicional versus a experiência de cocriação nas empresas no Quadro 2.

Quadro 2: Diferença entre a mudança tradicional e a experiência de cocriação na organização

DESCRIÇÃO	MUDANÇA TRADICIONAL	EXPERIÊNCIA DE COCRIAÇÃO
Objetivo da interação	Extração do valor econômico	Cocriação ocorre por meio da experiência e também da extração de valor econômico
Lócus da interação	Final da cadeia de valor	Em qualquer situação ou momento do sistema, de maneira repetida.
Relação cliente e empresa	Fundamentado na transação	Conjunto de interações e transações com foco em uma série de experiências de cocriação
Visão de escolha	Diversificação de produto, serviço, funcionalidade, desenvolvimento de produto e procedimento operacional.	Experiência de cocriação com base em interações de múltiplos canais, opções, transações e relação preço/experiência.
Padrão de interação entre cliente e empresa	Interação passiva, iniciada pela empresa um a um.	Interação ativa, iniciada pela empresa e/ou cliente, sendo um para um ou um para muitos.
Foco na qualidade	Qualidade nos processos internos e no que a empresa oferece.	Qualidade das interações com os clientes e experiências de cocriação.

Fonte: Adaptado de Saraceni (2015) baseado em Prahalad; Ramaswamy (2004b)

O Quadro 2 apresenta a mudança tradicional versus a experiência de cocriação de valor nas organizações, de maneira que mostra a necessidade do engajamento entre os envolvidos no processo, fazendo com que os mesmos obtenham uma interatividade e uma maneira diferente de pensar sobre a aquisição de um produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004B; SARACENI, 2015).

A interação permite facilitar a atuação dos atores para que os mesmos sejam “participantes ativos, colaboradores no processo de criação de valor e cocriadores de soluções com uma ampla gama de empresas privadas, públicas e sociais” (RAMASWAMY, 2011 p. 39). O que mostra a possibilidade de aplicar o processo de criar valor em conjunto para diferentes empresas, independente do segmento em que estejam inseridas.

Para entender o processo de cocriação de valor foram explorados brevemente até o momento os conceitos de valor, criação de valor e mudança tradicional do posicionamento dos clientes e empresas no mercado. Sendo assim, se faz necessário explanar sobre o conceito de cocriação de valor que Prahalad; Hamel, (1990) explicam que conceitualmente teve início

com a aprendizagem conjunta dentro da organização, sendo reconhecido como *core competence*, que contempla envolvimento, comunicação e comprometimento entre os colaboradores e a empresa. Assim, o foco seria a construção do discernimento de grupo entre os envolvidos na organização, fazendo com que descobertas e oportunidades fossem identificadas (DA SILVA, 2014).

A cocriação de valor pode ser aplicada para minimizar a deficiência entre o querer do cliente versus o que a organização entende que o cliente quer. Sendo assim, o envolvimento do cliente no processo de criar um produto ou serviço em conjunto com quem desenvolve, faz com que o consumidor final, conquiste o espaço de cocriador (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Prahalad; Ramaswamy (2004a) afirmam que a cocriação de valor é favorecida pela migração do valor de um produto para a experiência do consumidor e apresenta a cocriação como uma “experiência acessada quando o serviço é realizado dentro do contexto do cliente” (DA SILVA, 2014, p. 50).

Hammervoll; Toften, (2010); Rinallo; Golfetto (2011) conceituam a cocriação de valor como uma forma bidirecional de atuação existente entre o consumidor e a organização. Essa forma bidirecional pode ser utilizada em uma plataforma de engajamento virtual e também presencial, pois a cocriação é vista como uma prática que permite que valores cocriados sejam resultados do mercado (ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010) por meio da interação entre dois agentes, ou seja, os consumidores e as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; HAMMERVOL; TOFTEN, 2010). Ramirez (1999) afirma que as empresas cocriam entre atores envolvidos no processo de criar valor em conjunto, sendo assim, a cocriação de valor com os clientes, como também com os fornecedores, é possível.

Payne; Storbacka; Frow (2008) definem a cocriação de valor como processos que são fundamentados no consumidor que explora o valor em relação à experiência do consumo, como uma espécie de plataforma de aprendizado do cliente, experiência do relacionamento e aprendizagem organizacional (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Processo fundamentado na organização ao transformar as experiências em conhecimento (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; RINALLO; GOLFETTO, 2011). Processo fundamentado entre o consumidor e a organização, que se trata da intersecção entre eles para cocriar valor.

Essa intersecção acontece com a necessidade de identificar, analisar e compreender o conhecimento extraído das expectativas do cliente, fato este que acontece quando se obtém o resultado da investigação de cada experiência com a utilização de algum serviço, pois neste momento surge possibilidade de *insights* que podem até facilitar o processo de envolvimento dos *stakeholders* na cocriação de valor (CHESBROUGH; SPOHER, 2006; CAMARINHA; COSTA; VIERA, 2013).

A cocriação de valor “é uma prática imperativa no ambiente do serviço” (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012, p. 128), sendo em alguns casos como uma condição de qualidade em algo oferecido para o cliente. Um exemplo é a cocriação na área da medicina, que faz com que os clientes, que são pacientes, apresentam alto grau de cocriação nos cuidados de doenças crônicas (ELG et. al., 2012) pela busca de informações em fóruns, blogs, e com experiências de outros pacientes como uma plataforma virtual.

Grönroos (2011) analisa a cocriação como uma maneira de suportar as atividades contínuas do cliente, bem como disponibilizar e alinhar os recursos para criar valor, isto é, participa do que está além do processo principal. Essa ação possibilita a cocriação de valor, por intermédio do cliente por toda a cadeia de produção.

Chathoth (2013) define que a cocriação de valor atua com altos níveis de participação do cliente. Para tanto, o processo de cocriação desloca-se da centralização voltada para a empresa e centraliza a interação com o cliente.

Vargo; Lusch (2004) também exploram sobre o alto nível de participação do cliente no processo de cocriação de valor, fazendo com que o diálogo seja um fator relevante para a concretização do engajamento entre as partes no desenvolvimento. Nesta linha de pensamento sobre a cocriação de valor, Ballantyne; Varey (2006) acrescenta a necessidade do processo de aprendizagem que é obtida junto ao cliente.

Möller, Rajala; Westerlund (2007) ampliam o conceito da cocriação de valor ao afirmar que é de vital importância analisar que pode haver incongruência, isto é, inconsistência, incoerência em relação ao ponto de vista da empresa e do cliente sobre a adição de valor. Para tanto, sugerem que sejam traçadas e reconhecidas estratégias tanto para

o cliente como para a empresa, pois caso ocorra alguma oposição entre as decisões estratégicas do provedor e/ou do consumidor pode ocorrer a impossibilidade da cocriação de valor. Para estes autores a cocriação é analisada como uma estratégia equilibrada.

Para Zhang; Chen (2006) a capacidade da organização no envolvimento do cliente para que conjuntamente ocorra o processo de cocriação de valor é considerada uma estratégia para personalizar produtos e serviços, se aproximar da demanda atual do mercado e conseqüentemente fortalece a competitividade da organização, pois o cliente encontra satisfação na participação e entrega de algo que ele ajudou a construir e que também pode utilizar. Outra estratégia para o processo de cocriação é com “o desenvolvimento da tecnologia da informação, dos meios de comunicação e da internet, os clientes hoje influenciam qualquer negócio” (DA SILVA, 2014, p. 70).

Reay, Seddughi (2012) entendem que esse desenvolvimento tecnológico que acontece pelos meios de comunicação e da internet (DA SILVA, 2014) constitui uma base que favorece a experiência para cocriar, pois há uma interação entre as partes envolvidas, de maneira que o processo de criação de valor é o que direciona tanto o cliente como a empresa para o processo de cocriação de valor.

Outra visão sobre a cocriação de valor é a plataforma de engajamento, isto é, a junção de diferentes pessoas em um determinado espaço, em busca de planejar, aprender, experimentar e até testar um produto ou serviço, como uma espécie de tentativa de cocriar algo, que pode dar certo ou errado (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

Tapscott; Williams (2007) mostra que por meio da internet, que é um tipo de plataforma de engajamento, é possível a colaboração em massa, pois é aberta uma oportunidade para o acesso dos clientes no processo de cocriação de valor com o desenvolvimento produtos e serviços, onde a organização se propõem a alterar alguns processos internos com custos relativamente baixos em relação ao benefício oferecido pelo consumidor na cocriação.

Nambisan; Nambisan (2008) relatam empresas renomadas como a Nike, Nokia e Microsoft em conjunto com seus clientes buscam inovar e facilitar o processo de cocriação

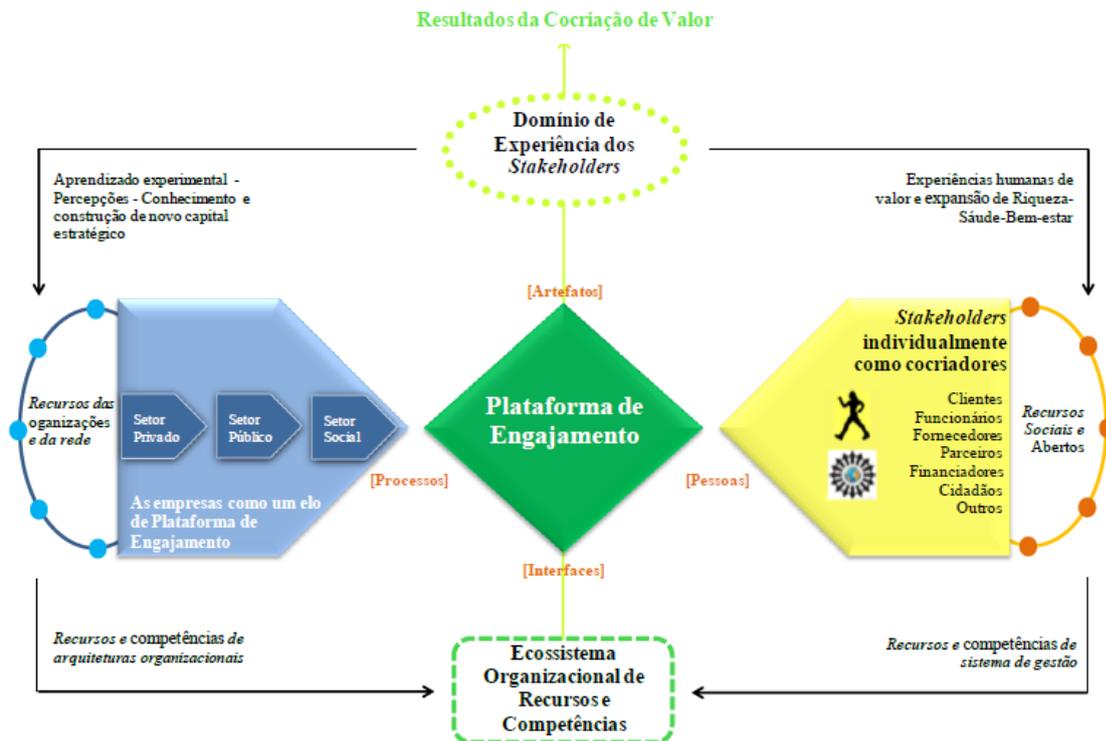
por meio de plataformas de ferramentas virtuais, como por exemplo, um fórum virtual para desenvolver ou formatar novos produtos. Outra maneira interessante é motivar a participação voluntária dos clientes em uma plataforma virtual desenvolvida pelas empresas para interagir no processo de cocriação de valor, fazendo com que os consumidores compartilhem suas experiências (NAMBISAN; BARON, 2009).

O processo de cocriação de valor é identificado também como uma plataforma onde a experiência entre provedores e cliente que acontece em rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) com o engajamento que busca a aplicação da interação entre os *stakeholders* como um processo de interação entre o desenvolvedor e o cliente (WOODRUFF; FLINT, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008) para obtenção de sucesso. Ramaswamy; Ozcan (2014) sugerem que uma plataforma de engajamento é uma maneira de planejar e executar um método para organizar os “indivíduos para criar valor em conjunto” (SARACENI, 2015) o que se denomina como o processo de cocriação de valor.

Ramaswamy; Ozcan (2014) afirmam que é fundamental que as organizações, independente do segmento, exerçam a atividade de reflexão sobre projetar, planejar e executar o relacionamento entre pessoas, isto é, a cocriação nos relacionamentos interorganizacionais nos processos de inovação (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; SCHUTZ, 2011) que podem acontecer por meio de plataformas de engajamento, proporcionando que exista uma organização de “indivíduos para criar valor em conjunto, com cada *stakeholder* individualmente cocriando valor” (SARACERI, 2015, p. 70).

Ramaswamy (2011) explica a necessidade da plataforma de engajamento como uma “nova era de relacionamento com os *stakeholders*” visto que com a mídia social, avanços em *mobile*, comunicação interativa” (RAMASWAMY; 2011a p. 39) e tecnologia (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007; NAMBISAN; NAMBISAN, 2008; REAY, SEDDUGH, 2012), os indivíduos estão conectados em rede ao redor do mundo, deixando de ser um receptor passivo para tornar-se cocriadores de soluções, conforme Figura 5.

Figura 5: Cocriação de valor em uma plataforma de engajamento



Fonte: Saraceni (2015) baseado em Ramaswamy; Ozcan (2014)

A Figura 5 apresenta a cocriação de valor por meio de uma plataforma de engajamento, onde há uma via de mão dupla, ou seja, bidirecional, entre a empresa e os *stakeholders* (HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; RINALLO; GOLFETTO, 2011). De um lado, a opção das organizações que podem se engajar com os *stakeholders* e desenvolver capacidade organizacional, permitindo que seja oferecida uma plataforma de cocriação que possibilite a análise do valor dos *stakeholders* por meio das percepções, exercícios para o aprendizado (BALLANTYNE; VAREY, 2006; RAMASWAMY; GOUILLART, 2010), conhecimento (TROCCOLI, 2010; DE SILVA, 2014) e até a construção de um novo capital estratégico (RAMASWAMY; OZCAN; 2014; SARACENI, 2015).

O lado oposto, a opção é dos *stakeholders*, individualmente como cocriadores, em direção as organizações, por meio de recursos sociais e abertos, como por exemplo, com a cooperação em massa e *crowdsourcing*, com a consolidação do conhecimento em grupo com opiniões de clientes em relação a um produto específico por meio da internet (SARACENI, 2015). Para Ramaswamy, Ozcan (2014) a cocriação expande a criação de valor e fundamenta-se de três maneiras:

A primeira como a “intensiva construção de valor” onde a ação aplicada com a criação, intenção, integração e transformação das plataformas. A segunda baseada na “natureza real do valor, por meio do diálogo, transparência, acessibilidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab) e áreas reflexivas das experiências dos *stakeholders*”. E a terceira, pela “fonte virtual de valor” que surgem dos “ecossistemas de potencialidades inclusivas, geradoras, vinculadoras e evolutivas” (RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

Os autores complementam a cocriação de valores por meio da plataforma de engajamento, proporcionando uma transformação na maneira como a organização estabelece os padrões da cocriação que são explorados como a construção de ecossistema de capacidade, produção de recursos, valor subjetivo, plataforma de engajamento e engajamento dos *stakeholders*. A construção de ecossistemas de capacidade é o equilíbrio do governo, sociedade civil e os *stakeholders* e trata-se da atuação conjunta com empresas de diferentes segmentos como privado, público e social que estão direcionados para o desenvolvimento de riqueza, saúde e bem-estar no ambiente (RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

A produção de recursos contempla virtualizar, ou seja, sair de um ambiente físico para um virtual, com objetivo dos indivíduos incrementarem capacidades cocriativas com recursos das comunidades naturais, civis, sociais e até de negócios. O valor subjetivo é quando existe o reconhecimento de que os resultados da cocriação se modificam de acordo com as experiências dos indivíduos (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; NAMBISAN, NAMBISAN, 2008; TROCCOLI, 2010; RECH, 2012; RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

A plataforma de engajamento tem como foco direcionado a união dos indivíduos, processos, interfaces e artefatos em ambientes que possibilitam a interação e intensificação de atitudes que cocriam para motivar resultados com recíproco valor (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; SCHUTZ, 2011; RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

O engajamento dos *stakeholders* que pode acontecer tanto de maneira individual como também em grupo, para que seja desenvolvida a oportunidade do processo de criação de valor

juntamente com os recursos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; WOODRUFF; FLINT, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015), conforme Quadro 3.

Quadro 3: Paradigma da cocriação para as organizações

PARADIGMAS DA COCRIAÇÃO	DESCRIÇÃO
Construção de ecossistemas de capacidade	Atuar em conjunto com empresas de diferentes setores (público, privado, social) para expansão de riqueza, saúde e bem estar.
Produção de recursos	Os indivíduos são inseridos com objetivo de virtualizar novas capacidades cocriativas, por meio da produção de recursos das comunidades naturais, civis, sociais e até de negócios.
Valor subjetivo	Trata-se de um reconhecimento de que o valor é subjetivo e varia como função de experiências individualizadas dos resultados da cocriação
Plataforma de engajamento	É focada na união de pessoas, processos, interfaces e artefatos que possibilitam ambientes com interação que intensifica as ações da cocriação, gerando resultados significativos
Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Trata-se da atuação e conjunto ou individual dos <i>stakeholders</i> para criar valor em conjunto, além de expandir a maneira de conexão da organização perante as oportunidades de criação de valor versus os recursos.

Fonte: Saraceni (2015) baseado em Ramaswamy; Ozcan (2014)

O Quadro 3 apresenta os paradigmas da cocriação nas organizações e explana sobre a necessidade das organizações se adaptarem para um mercado em que devido a facilidade de acesso às informações pelos meios tecnológicos como as redes sociais e diferentes meios de busca de informação sobre produtos e serviços disponibilizados no tráfico de compra e venda de produtos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007; NAMBISAN; NAMBISAN, 2008; REAY, SEDDUGH, 2012), faz com que tenha que existir uma “mudança no pensamento das empresas” (SARACENI, 2015) para sobreviver no mercado em que estejam inseridas.

Com isso, “as tradicionais perspectivas do comprador e do vendedor” (TROCCOLI, 2010) transforma-se em “perspectiva do comprador-vendedor” com o princípio de que duas organizações relacionem-se visando à criação de valor (FORSSTROM, 2003). Assim sendo, Ford et al. (1998) afirmam que, além dos projetos, encomendas, vendas, produtos e mercados, observados de maneira individual, as relações sociais, isto é, o relacionamento entre cliente,

empresa, parceiros e fornecedores são considerados como uma maneira interessante para se analisar um negócio e/a criação de valor para tomar uma decisão.

A decisão que é definida por um relacionamento construído ao longo do tempo (JARILLO; STEVENSON; 1991; MORGAN; HUNT, 1994; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; FARINA, 2009) entre o comprador e o vendedor possibilita o fortalecimento da relação com o engajamento entre as partes (RAMASWAMY, 2011; RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015), além de permitir a maior interação (BRITO, 2001; ALIGHIERI; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007; TROCCOLI; ALTAF, 2012) que intensifica as oportunidades para gerar a cocriação de valor, que é um tema explorado por diversos autores, tais como: Prahalad; Hamel, (1990); Ramirez (1999); Prahalad; Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d); Callon; Méadel; Rabeharisoa (2002); Prahalad; Ramaswamy (2004); Vargo; Lusch (2004); Zhang; Chen (2006); Ballantyne; Varey (2006); Tapscott; Williams (2007) Payne; Storbacka; Frow (2008); Hammervoll; Toften, (2010); Ramaswamy; Gouillart (2010); Rinallo; Golfetto (2011); Grönroos (2011); Troccoli; Altaf (2012); Ramaswamy; Ozcan (2014); Saraceni (2015) entre outros.

Neste sentido, após explanar a visão de diversos autores sobre a cocriação de valor, nota-se que o assunto é explorado em diferentes segmentos, tornando-se um tema relevante, conforme consolidado no Quadro 4.

Quadro 4: Visão de diferentes autores sobre a cocriação de valor

AUTORES	DESCRIÇÃO SOBRE A COCRIAÇÃO DE VALOR
Pralhad; Hamel, (1990)	A cocriação de valor teve início com o <i>core competence</i> com aprendizagem conjunta nas organizações. O objetivo é a construção do discernimento em grupo em busca de oportunidades.
Ramirez (1999)	Afirma que as empresas cocriam entre atores envolvidos no processo de criar valor em conjunto, sendo assim, a cocriação de valor com os clientes, como também com os fornecedores é possível.
Pralhad; Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d)	A cocriação é uma maneira de modificar a forma como as organizações relacionam-se com os clientes, além de inferir no princípio de valor e também no processo de criar valor.
Callon; Méadel; Rabeharisoa (2002) Payne; Storbacka; Frow (2008) Hammervoll; Toften, (2010) Rinallo; Golfetto (2011)	Explora o valor em relação a experiência do consumo; a organização transforma as experiências em conhecimento; processo fundamentado entre o consumidor e a organização, que se trata da intersecção entre eles para cocriar valor.

Prahalad; Ramaswamy (2004)	Experiência do cliente ligada a um determinado serviço. O objetivo é a experiência de consumo.
Vargo; Lusch (2004)	Explora sobre o alto nível de participação do cliente no processo de cocriação de valor, fazendo com que o diálogo seja um fator relevante para concretização do engajamento entre as partes no desenvolvimento.
Zhang; Chen (2006)	É a capacidade da organização no envolvimento do cliente para que conjuntamente ocorra o processo de cocriação de valor que é considerado uma estratégia para personalizar produtos e serviços.
Ballantyne; Varey (2006)	Mostra a cocriação por meio da necessidade do processo de aprendizagem que é obtida junto ao cliente.
Tapscott; Williams (2007)	Mostram que por meio da internet é possível a colaboração em massa, pois é aberta uma oportunidade para o acesso dos clientes no processo de cocriação de valor com o desenvolvimento produtos e serviços com baixo custo.
Möller, Rajala; Westerlund (2007)	Explana a cocriação com alerta para o pode incongruência. Sugere traçar e reconhecer as estratégias do cliente e da empresa. Alerta que a discrepância entre as partes impossibilita a cocriação.
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Definem a cocriação de valor como processos que são fundamentados no consumidor que explora o valor em relação a experiência do consumo
Vargo; Lush (2006) Payne; Storbacka; Frow (2008)	A cocriação de valor pode ser aplicada para minimizar a deficiência entre o querer do cliente versus o que a organização entende que o cliente quer.
Vargo; Lusch (2006, 2008)	A cocriação de valor é favorecida pela migração do valor de um produto para a experiência do consumidor
Chesbroug; Spohr (2006) Camarinha; Costa; Vieira (2013)	Identificar, analisar e compreender o conhecimento extraído das expectativas do cliente que é o resultado da investigação de cada experiência. Possibilidade de insights que podem até facilitar o processo de envolvimento dos stakeholders na cocriação de valor
Vargo; Lusch (2008b) Silva (2014)	A cocriação é apresentada como uma “experiência acessada quando o serviço é realizado dentro do contexto do cliente” (SILVA, 2014. p. 50).
Nambisan; Nambisan (2008)	Buscam inovar e facilitar o processo de cocriação por meio de ferramentas virtuais, como por exemplo, um fórum virtual para desenvolver ou formatar novos produtos.
Nambisan; Baron (2009).	Motivar a participação voluntária dos clientes em uma plataforma virtual desenvolvida pelas empresas para interagir no processo de cocriação de valor, fazendo com que os consumidores compartilhem suas experiências.
Ramaswamy; Gouillart (2010)	Cocriação de valor como plataforma de engajamento.
Troccoli (2010) Prahalad; Ramaswamy (2004)	Aborda a cocriação como um paradoxo no mundo corporativo. Trata-se da exaustiva disponibilidade de ofertas de produtos/serviços para escolha dos clientes.
Araujo; Finch; Kjellberg (2010) Prahalad; Ramaswamy (2004)	A cocriação é vista como uma prática que permite que valores cocriados sejam resultados do mercado por meio da interação entre dois agentes, ou seja, consumidores e empresas.

Hammervoll; Toften, (2010) Rinaldo; Golfetto (2011)	Conceituam a cocriação de valor como uma forma bidirecional de atuação existente entre o consumidor e a organização.
Grönroos (2011)	Analisa a cocriação pela lógica de serviço, que é suportar as atividades contínuas do cliente, bem como disponibilizar e alinhar os recursos para criar valor. Possibilita a cocriação de valor, por intermédio do cliente, por toda a cadeia de produção.
Reay, Seddughi (2012)	Explora que a cocriação de valor é constituída por uma base que favorece a experiência para cocriar, pois há uma interação entre as partes envolvidas.
Brambilla; Damacena (2012)	A cocriação de valor “é uma prática imperativa no ambiente do serviço” (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012, p. 128)
Elg et. Al (2012)	Apresenta a cocriação na área da medicina, que faz com que os clientes, que são pacientes, apresentam alto grau de cocriação nos cuidados de doenças crônicas.
Troccoli; Altaf (2012)	A interação entre as organizações e os consumidores seria a ligação para atuação conjunta na criação de valor, o que proporciona momento e espaço para o experimento do processo de cocriação de valores.
Chathoth (2013)	A cocriação de valor atua com altos níveis de participação do cliente. Para tanto, o processo de cocriação desloca-se da centralização voltada para a empresa e centraliza a interação com o cliente.
Silva (2014)	A cocriação de valor é explorada pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, dos meios de comunicação e da internet, onde os clientes hoje influenciam qualquer negócio.
Ramaswamy; Ozcan (2014)	Plataforma de engajamento com a empresa e os <i>stakeholders</i> . Propõem uma transformação na maneira tradicional das empresas, como uma quebra de paradigma.
Ramaswamy; Ozcan (2014) Saraceni (2015)	Plataforma de engajamento com a empresa e os <i>stakeholder</i> . Trata-se de uma maneira de planejar e executar um método para organizar os indivíduos para criar valor e conjunto.
Saraceni (2015) Ramaswamy; Gouillart (2010)	A cocriação é desenvolvida em uma plataforma de engajamento pessoal que compartilhado com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários (<i>stakeholders</i>) faz a empresa tornar-se cocriativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2016)

O Quadro 4 é uma síntese dos principais conceitos abordados sobre o tema cocriação de valor. Identifica-se que ao apresentar a visão de diferentes autores sobre o mesmo tema, algumas características são direcionadas, como por exemplo, a cocriação como experimento, cocriação como busca e compartilhamento de informações como uma plataforma virtual e a plataforma de engajamento que representam a necessidade do relacionamento mais próximo com o cliente, mesmo que seja de maneira virtual. Outro ponto relevante é a necessidade da integração entre a empresa e o cliente juntamente com a análise do resultado das experiências compartilhadas entre os envolvidos, sejam eles clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab), fornecedores (RAMIREZ, 1999) ou *stakeholders* (RAMASWAMY; OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

Nesta síntese Prahalad; Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d) apresentam uma maneira de modificar a forma como as organizações relacionam-se com os clientes, além de inferir no princípio de valor e também no processo de criar valor em conjunto. Callon; Méadel; Rabeharisoa (2002); Payne; Storbacka; Frow (2008); Hammervoll; Toften, (2010); Rinallo; Golfetto (2011); exploram a modificação no relacionamento entre o cliente e a empresa e identificam a necessidade de cultivar o valor em relação à experiência do consumo, transformar esse resultado em conhecimento, aplicando o processo de cocriação de valor PRAHALAD; RAMASWAMY (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d).

Vargo; Lusch (2006, 2008) afirmam que a experiência do consumo, favorece o processo de cocriação de valor. Ramaswamy; Guillard (2010) complementa com a sugestão da aplicação de uma plataforma de engajamento que possibilita maior integração entre os clientes e as organizações para cocriar valor. Essa troca de experiência que agrega valor ao processo, produto, serviço permite uma visão mais ampla que é a plataforma de engajamento com a empresa e os seus *stakeholders*. (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010; SARACENI, 2015).

Neste sentido, o tema cocriação de valor é explorado em diferentes contextos, pois proporciona agregar valor ao produto e/ou serviço ao explorar oportunidades e solucionar desafios coletivamente, ou seja, entre a empresa e seus *stakeholders*. Este processo fortalece as relações sociais e possibilita o desenvolvimento de modelos que buscam oportunidades de negócios. Dentre eles apresentam-se três modelos cocriativos: Prahalad; Ramaswamy (2004a); Möller, Rajala; Westerlund (2007); Payne; Storbacka; Frow (2008) com a proposta de direcionar uma organização para a cocriação de valor.

2.2 Modelos de cocriação de valor

Os modelos de cocriação de valor se fundamentam na integração entre atores dentro de um ambiente, como uma rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Também por meio do relacionamento e interação entre funcionários e a organização, entre clientes e organização (RAMASWAMY; OZCAN, 2014) e até entre *stakeholders* e a organização com os relacionamentos interorganizacionais (RAMIREZ, 1999; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; SCHUTZ, 2011; RAMASWAMY; OZCAN, 2014). Interagir contempla o diálogo entre

funcionários, clientes e pares que é algo relevante que deve ser motivado com objetivo de identificar novas oportunidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

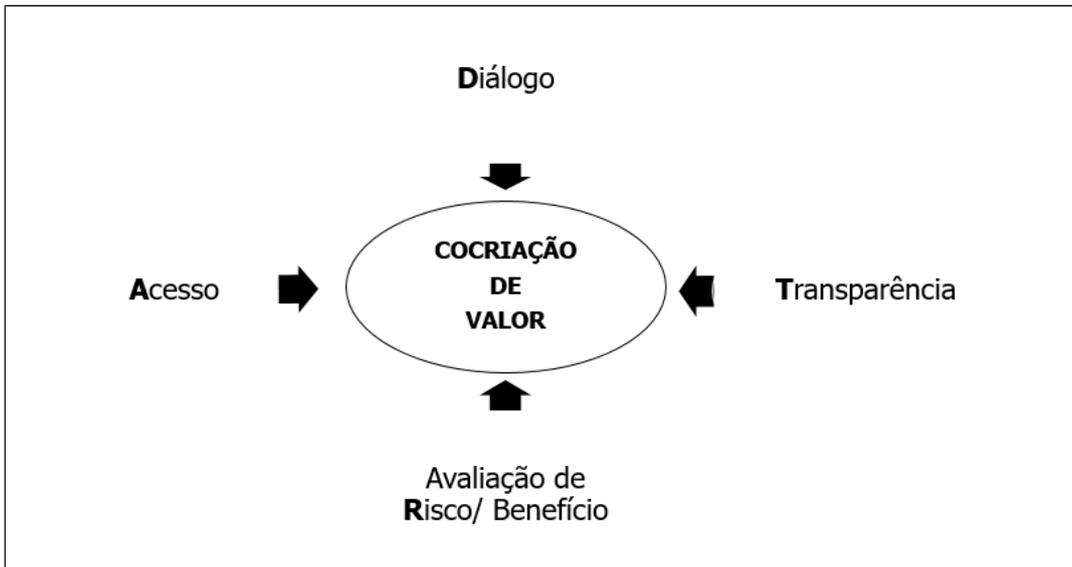
O modelo de cocriação também se fundamenta na integração entre atores que estão fora de um ambiente (RAMASWAMY; OZCAN, 2014). Esse fato é demarcado pelo desenvolvimento da tecnologia, por meio de ferramentas como a internet, redes sociais, entre outros meios de comunicação que atualmente permitem que os clientes sejam influenciadores de um negócio (RECH; MAÇADA, 2010; RECH, 2012; REAY; SEDDIGHI, 2012). Neste sentido, o cliente e/ou os *stakeholders* são participantes na criação e definição do valor de um produto e/ou serviço ao serem integrados em um modelo de experiência de cocriação de valor (SARACENI, 2015).

2.2.1 Modelo de cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004a)

O modelo de cocriação de valor é desenvolvido pela experiência constituída em uma rede, que na visão dos autores Prahalad; Ramaswamy (2004a) é identificado como atores interligados, ativos, revestidos de capacidade no posicionamento da quebra de paradigma de uma perspectiva tradicional para a expectativa da cocriação de valor.

O modelo de cocriação é composto pela interação entre clientes e organizações, baseados em quatro componentes: Diálogo; Acesso; Risco/benefício e Transparência, sendo reconhecido pelo acrônimo DART. A proposta dos autores é que por meio dos setores de uma empresa, origina-se uma rede onde ocorra interação entre os atores envolvidos no processo, conforme Figura 6.

Figura 6: Modelo DART



Fonte: Adaptado de Prahalad; Ramaswamy (2004a)

A Figura 6 apresenta o componente **Diálogo** considerado pelos autores o mais relevante, pois trata da interação, engajamento e a inclinação para agir entre as pessoas/atores com o uso das palavras, tornando-se algo recíproco entre as partes. O diálogo é aplicado nas práticas de comunicação, caracterizando-se como uma ferramenta que proporciona o alcance entre diferentes atores que estejam interligados (PRAHALAD, 2004a), funcionando como uma rede de pessoas, departamentos, clientes, empresas, entre outros.

Ballantyne; Varey (2006) afirmam que a maneira pela qual ocorre a comunicação no mercado é um processo decisivo entre os clientes e as organizações. Assim, a base para o diálogo é a confiança para que seja possível a cocriação de valor. Outro fator relatado pelos autores é que pelo diálogo é possível criação de uma base que propicia a criatividade e inovação.

O diálogo/comunicação existente entre o cliente e a organização faz com que o processo de cocriação de valor seja observado por ação e reação, isto é, o cliente tem uma ação ao relatar uma experiência e a empresa uma reação para analisar solução imediata. Trata-se de uma disposição para agir com igualdade de ambas as partes (PRAHALAD, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006).

O diálogo é fundamental para ajudar a construir um ambiente de cooperação entre os integrantes de uma organização, de maneira que a atuação em rede entre os envolvidos no desenvolvimento de um determinado objetivo seja incentivada pela comunicação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) em busca de benefícios como redução de custos, eficiência na sinergia e ações conjuntas entre os *stakeholders* (VAN VACTOR, 2011).

Ballantyne; Varey (2006) afirma que o diálogo é um fluxo multidirecional, sem controle em relação ao sentido da comunicação, pois é direcionado para se obter novas descobertas. Os autores relatam ainda que existe uma predominância no fluxo de comunicação direcionado pelas empresas para o cliente, porém tal fato descaracteriza o conceito do diálogo.

O diálogo é um componente que deixa de ser visto apenas como uma troca de palavras entre duas ou mais pessoas e passa a suportar o processo de cocriação de valor, porquanto desenvolve uma base para interação entre os envolvidos que possibilita a criatividade e inovação com aprendizado mútuo (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

O componente **Acesso** apresenta qual a disponibilidade e o alcance dos conhecimentos e informações nas interações entre os atores, com foco em compreender os riscos e benefícios para análise sobre as tomadas de decisões (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab; SILVA, 2014).

O acesso é iniciado com as informações e ferramentas disponíveis entre os atores que estão interligados, o que não constitui necessariamente, o domínio de alguma coisa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab). Sendo assim, define-se o acesso como a abordagem de informação livre de erros, relevante, transparente e oportuna (DA SILVA, 2014).

O componente acesso é utilizado pelas organizações que precisam de respostas rápidas para a tomada de decisão. Sendo assim, ele é utilizado para facilitar o contato entre os envolvidos na necessidade do compartilhamento de dados e/ou informações relevantes obtidos em tempo reduzido, proporcionando redução de custo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab).

O acesso à informação no momento oportuno, em mercados com tantas incertezas, é fundamental para que a organização tenha capacidade de flexibilidade para antecipar e revogar potenciais problemas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab). Dessa maneira, “o acesso à informação suporta a cocriação de valores” (DA SILVA, 2014).

O componente que aborda a avaliação da relação **Risco/benefício** dos produtos e/ou serviços refere-se à possibilidade de danos aos clientes. Este assunto ainda está em debate sobre as responsabilidades das organizações e dos clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Todavia, há uma exigência dos clientes para saber qual o risco e a metodologia para avaliação individual e social para produtos e serviços neste processo de cocriação de valores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

A avaliação com relação ao risco/benefício é vista como uma expansão, que favorece a obtenção das informações relevantes para ponderar uma determinada situação e tomar a melhor decisão. Inclui-se neste processo avaliar e compreender o risco/benefício da participação tanto do cliente quanto da organização na integração para desenvolver o processo de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

O risco/benefício é analisado na integração entre os envolvidos devido à necessidade do compartilhamento de informações, que não são obrigatoriamente geradas pelo grupo, uma vez que existem atividades que podem ser terceirizadas. Prahalad; Ramaswamy (2004a) consideram relevante a análise do risco/benefício para que se obtenha sucesso no engajamento da rede, que são os atores interligados em busca de um objetivo. O risco/ benefício também é reconhecido como compartilhamento de risco que pode ser em relação a revelar informações confidenciais sobre o produto e/ou serviço (MAGLIO; SPOHRER, 2008), exposição e responsabilidade no relato da experiência obtida, desenvolvimento de um produto e/ou serviço (GRÖNROOS; RAVALD, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MORAES; SANTOS, 2015) e risco nas transações econômicas (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009).

O último componente é a **Transparência**, considerada como crítica na relação entre a organização e o cliente no processo de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Haja vista que ocultar informações tecnológicas ou de negócio sobre os serviços e/ou

produtos por um longo período, já não é algo tão fácil para as organizações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Apesar disso, para superar tais obstáculos, se faz necessário um ambiente com integração entre os atores, fundamentado na explicação transparente dos objetivos referente ao processo de criar valor em conjunto para que seja possível proporcionar a conectividade, alinhamento e consolidação da confiança entre os atores para o desenvolvimento da cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Face ao exposto, Prahalad; Ramaswamy (2004ab) mostram que é possível a análise da combinação dos componentes expostos. Os combinados são capazes de harmonizar o contexto, permitindo melhores condições para a tomada de decisão, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Combinação dos componentes do DART

COMPONENTES	SUGESTÕES DE RESULTADO
A + T + D	As junções dos componentes podem facilitar engajamento do cliente na rede para avaliar seus riscos e benefícios com condições mais adequadas para eleger as melhores soluções para os problemas ou questionamentos que se apresentarem no processo de cocriação de valor.
A + T	Maximiza a capacidade para reflexão com informações pertinentes ao contexto, proporcionando maior segurança no momento de tomar uma determinada decisão.
D + T	Proporciona maior desenvolvimento de políticas com favorecimento de debates para solucionar algum tema exposto entre os atores interligados no processo de cocriação.
A + D	Permite o desenvolvimento de comunidades temáticas, isto é, o agrupamento de atores com acesso para dialogar sobre algum assunto.
T + A	Maximiza a capacidade para o desenvolvimento da confiança entre os atores, o que possibilita oportunidades para a cocriação de valor.
D + A + R + T	A junção destes componentes torna-se o essencial princípio que direciona e transforma uma organização rumo a cocriação. Necessita da integração entre os atores para cooperar e construir experiência de valor juntamente com fatores que ajudam e reforçam a economia das pessoas envolvidas.
COCRIAÇÃO	Experiência + contexto das interações + plataforma de engajamento + rede de relações (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Prahalad; Ramaswamy (2004ab); Ramaswamy; Ozcan (2014)

O Quadro 5 demonstra algumas possibilidades de combinação dos componentes do DART que podem facilitar o engajamento do cliente por meio da integração junto a empresa, o que se caracteriza para os autores como uma rede. Apresenta-se também a cocriação como a junção de outros componentes: experiência dos atores, contexto das interações, plataformas de engajamento e redes de relações.

Tais componentes fazem uma empresa cocriar valores quando há uma análise sobre as introspecções, referentes aos experimentos do engajamento dos atores, ao construir ou reconstruir um valor de acordo com cada interação entre a organização e seus *stakeholder*, como uma rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab; RAMASWAMY; GOUILLART, 2010) ou uma plataforma de engajamento (RAMASWAMY; OZCAN, 2014).

Essa interação com as experiências e atores em um determinado contexto, faz com que a empresa seja cocriativa com possibilidade de inovação com a participação do cliente na elaboração de experiências e produtos (BANKS; DEUZE, 2009; MATTOS et al., 2014) que agregam valor para a empresa proporcionando uma única proposta de cocriação de valor. Esse processo concretiza-se com a “industrialização” da escala e escopo das interações, que demandam a constituição de “uma rede de recursos flexíveis” que ultrapassem os limites tradicionais da organização (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010; DE SILVA, 2014).

Ramaswamy; Gouillart (2010) asseveram que o início da cocriação é alicerçado com o planejamento de uma plataforma de engajamento. Para isso, são identificados os atores envolvidos no sistema. Essa ação faz com que ocorra uma reação, que é o engajamento dos atores no projeto, que está relacionado à plataforma.

Com isso, elabora-se a plataforma de engajamento, que sugere o experimento e o aprendizado (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010). Sendo assim, há constante alteração nos papéis dos atores da cocriação, motivados pela “expansão do espaço das experiências, do escopo e da escala das experiências, das ligações entre as plataformas que podem ser virtuais como internet, fórum, blogs, entre outros. Ou as plataformas físicas, ou seja, aquelas que são baseadas no engajamento das relações entre os *stakeholders*” (DA SILVA, 2014).

Portanto, a interação entre cliente e organização normalmente acontece em um determinado ambiente, que se torna crítico na criação de valor, pois não é possível controlar a

maneira de construir essa experiência conjunta. Por esse motivo, a organização tem que compor uma infraestrutura de conhecimento, com influência mútua na participação do cliente, para que seja possível acontecer uma experiência de cocriação ativa. De tal modo, o mercado favorece um ambiente potencial para experimentos de cocriação, onde as restrições individuais e as preferências decidem o grau de interesse de cada indivíduo na participação das experiências (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Da Silva (2014, p. 78) aborda que “a cocriação diz respeito a um processo de aprendizagem sobre como criar experiências significativas e gratificantes em um ciclo contínuo”. Ramaswamy; Gouillart (2010) complementa com a sugestão: construa com o cliente, ele já está aqui. E Prahalad; Ramaswamy (2004ab) sugere um processo para cocriação de valor por meio de quatro componentes: diálogo, acesso, risco/benefício e transparência explorados no modelo DART.

Este modelo apresenta benefícios como contemplar os blocos de interação que propiciam um processo para a cocriação de valor que sustentam os aspectos relacionais. Além da possibilidade da combinação de dois ou mais componentes que beneficiam o engajamento dos envolvidos na rede, é plausível aplicar o DART em diferentes segmentos. Por outro lado, este modelo apresenta a dependência mútua entre os envolvidos no processo, sendo assim, caso ocorram falhas nas informações em relação aos componentes o processo de cocriação pode ser prejudicado. Com isso, finaliza-se a explanação sobre o modelo de Prahalad; Ramaswamy (2004a) e apresenta-se outra visão sobre a cocriação de valores, na visão de Möller, Rajala; Westerlund (2007).

2.2.2 Modelo de cocriação de valor de Möller, Rajala e Westerlund (2007)

O modelo proposto por Möller; Rajala; Westerlund (2007) busca analisar além das fronteiras do processo de cocriação de valor, pois explora as possíveis alterações e/ou inovações aplicadas na área de serviços. As ações relacionadas com a inovação não acontecem de maneira isolada por ser um processo no qual ocorre uma interação com conhecimentos, informações e indivíduos, caracterizando-se como uma rede entre os envolvidos.

Na visão destes autores há uma preocupação que ultrapassa o “fenômeno da cocriação de valor”, que é a especificidade deste tema em relação ao cliente e também à organização. Os autores explicam que a cocriação procura instigar mudanças de um modo positivo no serviço, porém esse resultado depende do valor que é percebido pelo cliente e/ou pela empresa. Sendo assim, existe a possibilidade do valor percebido na cocriação não ser obrigatoriamente positivo (TROCCOLI, 2010).

Möller, Rajala; Westerlund (2007) explicam sobre a fundamentação do modelo de negócio na criação de valor, que suporta restrições apresentadas pelo papel e posição de cada ator no sistema de valor. Isto significa que haveria pontos de atenção, referente aos “modelos individuais de cada *player*, no que tange às vantagens competitivas e à lucratividade, na medida em que enfatiza os interesses individuais do produtor ou do cliente” (TROCCOLI, 2010).

Os autores ponderam que se houver “congruência estratégica”, ou seja, conformidade, consenso, consentimento entre a organização e o cliente se obtém resultados positivos com a inovação dos serviços, pois haverá uma concordância entre as partes (MÖLLER, RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI, 2012). Para tanto, se faz necessário explicar que a inovação é considerada como uma das principais estratégias em busca de vantagem competitiva (SCHUMPETER; 1961) que possibilitam resultados econômicos ligados a “tecnologia, gestão, processos ou novo modelo de negócio” (MACHADO; BARBOSA, 2013).

Schumpeter (1988) afirma ainda que inovação é “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema”. Para este autor a inovação também se apresenta no sentido econômico onde somente é completa quando “há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.

Deste modo, Möller, Rajala; Westerlund (2007) sugerem um modelo analítico para desenvolvimento dos serviços, com a proposta de aplicação da tipologia das inovações que foram classificadas em incrementais e radicais.

A inovação incremental trata-se de qualquer tipo de melhoria, simples ou complexa em algo já existente, seja um processo, produto ou até organizar a produção desde que não altere a estrutura industrial, como por exemplo: design de produtos, redução de materiais e componentes, entre outros (FREEMAN, 1988). No caso da melhoria mais complexa, é possível também a solicitação da cooperação de mais de um ator do sistema de valor, com soluções mais eficientes (TROCCOLI, 2010, 2012).

A inovação radical também trata do desenvolvimento de um processo, produto ou da organização da produção, sendo uma ruptura estrutural com maior qualidade nos produtos existentes e/ou minimização de custos, como por exemplo: introdução da máquina a vapor (FREEMAN, 1988). É algo novo, que propicia “quebra de paradigmas tradicionais de criação de valor” (TROCCOLI, 2010).

Outros fatores relevantes relatados por Möller, Rajala; Westerlund (2007) sobre a inovação radical, é que mesmo que esteja inserida em um ambiente organizacional, que é favorável à inovação, não é possível afirmar, que fazem parte das estratégias da organização. E, que o valor criado com os novos serviços, pode ser criado por parceiros desconhecidos à época do surgimento da inovação (TROCCOLI, 2010, 2012).

Möller, Rajala; Westerlund (2007) explanam sobre a preocupação na proposta da cocriação de valor, quando analisada por dois lados, ou seja, o cliente e a organização. Os autores afirmam que a cocriação propõe modificação para agregar valor de maneira positiva no segmento de serviço. Por outro lado, alertam sobre o efeito da mudança, que ao contrário de positiva pode ser interpretada de maneira diferente por um dos atores.

Por este motivo, os autores apresentam um modelo de interação para cocriação de valores que busca a consolidação das estratégias dos clientes e das empresas, que se denominam como ofertantes na Figura 7.

Figura 7 Interação estratégica para cocriar valor

		ESTRATÉGIA DO OFERTANTE		
		Serviço consolidado	Inovação incremental no serviço	Inovação radical no serviço
ESTRATÉGIA DO CLIENTE	Serviço consolidado	Equilibrada (a)	Orientada ao ofertante (b)	Inviável (c)
	Inovação incremental no serviço	Orientada ao cliente (d)	Equilibrada (e)	Orientada ao ofertante (f)
	Inovação radical no serviço	Inviável (g)	Orientada ao cliente (h)	Equilibrada (i)

Fonte: Adaptado de Möller, Rajala; Westerlund (2007)

A Figura 7 apresenta as estratégias em relação à interação do cliente e da empresa (ofertante) na cocriação de valor. Observa-se que há uma divisão por serviço consolidado, inovação incremental e inovação radical que resultam em: equilibrada, oferta ao cliente, oferta ao ofertante e inviável.

O serviço consolidado ocorre em mercados com acirrada concorrência, o que exige que os ofertantes estejam focados na eficiência operacional, como por exemplo, o caso da empresa Dell ao oferecer globalmente computadores com serviços modulares diretamente aos clientes (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI, 2010).

A inovação incremental baseada em agregar valor ao serviço com incremento de melhorias, adaptações e soluções desenvolvidas em conjunto com o cliente, como por exemplo, o caso da Google que busca continuamente novas maneiras de explorar a tecnologia para obter melhores resultados no desempenho operacional (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI, 2010).

A inovação radical trata-se de algo novo, como por exemplo, o caso da “ [...] MySQL, sistema de gerenciamento de banco de dados de código aberto com mais de 10 milhões de instalações pelo mundo: como entre *websites*, *data warehouses* e aplicações comerciais” (TROCOLLI, 2010, p. 68). Este caso além de inédito proporciona novos avanços tecnológicos com parceiros do mesmo segmento para mudanças sistêmicas consideradas radicais (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI, 2010).

Demonstra-se ainda que as maneiras básicas da interação organização (ofertante) e o cliente, que neste modelo posicionam-se em qualquer uma das estratégias expostas: de serviço consolidado, de inovações incrementais e de inovações radicais. Os autores afirmam ainda, que o sucesso nas inovações está pautado na relação entre o cliente e organização. Para isso faz-se necessário que os atores reconheçam as “estratégias de criação de ambas as partes”, sendo assim, caso exista “extrema discrepância entre as estratégias”, conforme letras “c” e “g” não possibilitaria a cocriação de valor.

Na estratégia orientada para o ofertante, que estão identificadas pelas letras “b” e “f”, surge a cocriação de valor direcionada pela tendência de relacionamentos distantes e simplesmente “transacionais com os clientes, fazendo com que as organizações priorizem sua eficiência operacional” (TROCCOLI; ALTAF, 2010; 2012).

Trata-se de um exemplo de uma inovação radical observado pelo lado do ofertante (letra “f” na Figura 7), que é o caso do *iTunes* que além de uma mídia para música e vídeo, tornou-se uma interface para os iPods da Apple. Este caso mostra que para o ofertante tratou-se de uma inovação radical, que foi reconhecida e aceita pelos clientes da Apple como uma inovação incremental (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007).

Deste modo, possibilitam-se inovações radicais e incrementais, sendo um serviço estratégico tanto para a organização como para o cliente, quando o mesmo vislumbra um serviço consolidado, tornando-se uma inovação incremental. Como também pode acontecer em um contexto observado pelo cliente, que já contenha inovação incremental, tornando-se então uma inovação radical (MÖLLER, RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI; ALTAF, 2012)

A estratégia orientada para o cliente, que são identificadas pelas letras “d” e “h”, mostra um desequilíbrio na inovação do serviço, por ultrapassar as expectativas da organização. Nesta situação, direcionam-se “as propostas de valor” para as necessidades explícitas de clientes que já são conhecidos. Com isso, aplica-se uma inovação focada no cliente, para solucionar uma necessidade que já existe, com sugestões de “soluções bem definidas e orientadas para o mercado” (TROCCOLI, 2010; TROCOLLI; ALTAF, 2012).

Tal fato pode ser prejudicial, nas relações de colaboração, pois atende o que é imediato, e pode diminuir a capacidade de reprodução, acarretando frustrações e perda de fidelidade dos clientes. Este alerta é relevante para a organização avaliar com cautela e atender as necessidades imediatas dos clientes, sem limitar seu potencial futuro (TROCCOLI; ALTAF, 2012).

A inovação que é aplicada pela colaboração do cliente e da organização, estabelece o mais bem-sucedido modelo de negócio, uma vez que tanto o cliente como a organização “[...] entenderiam a lógica de criação de valor um do outro, assim como as metas e atividades que tornam ambos os lados mais competitivos” (MÖLLER et al., 2007, p. 4). Desta maneira, a cocriação de valor focada no modelo de negócio de serviço, faz com que sejam priorizadas as operações, as exigências cognitivas e a complexidade relacional, caracterizando um ambiente focado no serviço consolidado, em busca da mesma estratégia, com inovações incrementais e/ou radicais.

Há uma clareza em relação aos benefícios propostos neste modelo, de modo que os clientes oferecem as competências necessárias para desfrutá-lo. Todavia, pode haver relacionamentos complexos e/ou contraditórios, o que seria um ponto de alerta na cocriação de valor coletiva (TROCCOLI; ALTAF, 2012). Contudo, contempla-se neste modelo, que a interação mais eficiente se trata daquela que o cliente e a organização convergem entre si (MÖLLER, RAJALA; WESTERLUND, 2007; TROCCOLI; ALTAF, 2012).

Para Möller, Rajala; Westerlund (2007) há um desafio nesta inovação, que é a conciliação por parte do cliente de “uma oferta complexa com a competência que ele já dispõe” para que o mesmo compreenda e consiga desfrutar deste valor. Outro ponto é o desafio da retenção deste valor criado pelo cliente, de maneira que a inovação não se torne “vulnerável a eventuais abordagens da concorrência” (TROCCOLI; ALTAF, 2012).

Com isso, finaliza-se a explanação sobre o modelo de Möller, Rajala; Westerlund (2007) e apresenta-se outra visão sobre a cocriação de valores, na visão de Payne; Storbacka; Frow (2008).

2.2.3 Modelo de cocriação de valor de Payne; Storbacka e Frow(2008)

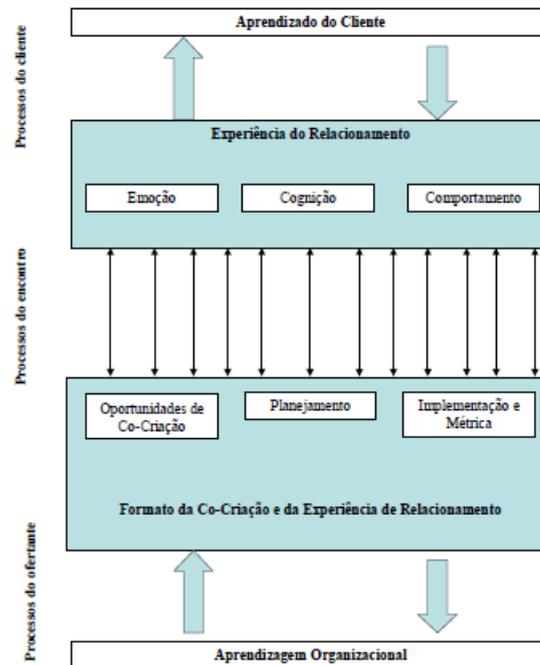
O modelo proposto por Payne; Storbacka; Frow (2008) para a cocriação de valores fundamenta-se na ênfase em processos, com objetivo de informar a organização a respeito da maneira pela qual o procedimento pode se desenvolver, por meio de tarefas, mecanismos, atividades, procedimentos, interações, entre outros (VARGO; LUSH, 2004; TROCCOLI, 2010). As ações desenvolvidas neste processo acontecem entre pessoas e empresas, distinguindo-se como um ambiente com interligação entre os envolvidos, o que caracteriza uma rede.

A visão de processo de Payne; Storbacka; Frow (2008, p.85) é que “o relacionamento entre o provedor e o cliente é como um grupo de experiências e de atividades longitudinais, dinâmicas e interativas desempenhadas pelo provedor e consumidor dentro de um contexto”. Para os autores essas práticas baseiam-se “na rotina e comportamento inconsciente”. Sendo assim, apresentam três componentes que consideram relevantes estes processos, tais como:

- 1) **Criação de valor do cliente:** processos, recursos e as práticas aplicadas pelos clientes no desempenho das tarefas;
- 2) **Criação de valor do ofertante:** processos, recursos e as práticas aplicadas pelos ofertantes na gestão do negócio e nos relacionamentos entre os atores interessados;
- 3) **Processo de encontro:** práticas de influência mútua no relacionamento entre organização e cliente, que necessitam de gestão para gerar oportunidades com sucesso na cocriação de valor.

Esses processos e práticas expõem atividades que possibilitam ao cliente “viver” a experiência, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 Modelo aprendizado do cliente e organização versus experiência do relacionamento



Fonte: Payne; Storbacka; Frow (2008 p.86)

A Figura 8 apresenta os processos de encontro, os quais concebem as interações que sobrevêm durante as relações entre a organização e o cliente. Tais processos/interações podem ser iniciados por ambos os atores, seja de maneira individual ou simultânea. Deste modo, Troccoli (2010) complementa com a explanação sobre a experiência relacional, que acontece após o encontro por meio de dois enfoques: abordagem do processamento da informação e abordagem experimental (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

A abordagem do processamento de informação envolve os clientes no processo cognitivo de julgamento que é baseado em experiências do passado, presente e futuro. Seu objetivo é a avaliação do cliente em relação aos benefícios e sacrifícios de produtos e/ou relacionamento. Com isso, o cliente consegue agir em conformidade com seu alvo, sendo capaz de buscar, avaliar e decidir sobre a aquisição ou declínio de produtos e/ou serviços (OLIVER, 1999; TROCCOLI, 2010).

A abordagem experimental expande o comportamento do cliente, focando o valor na experiência do consumo, incluso sentimentos e fantasias, transformando-se em um ator que sente e pensa (TROCCOLI, 2010). Enfatiza o simbolismo e remete à emoção e ao contexto e não ao objeto (ARNOULD; THOMPSON, 2005).

Payne; Storbacka; Frow (2008) asseveram ainda que apesar de descrever a emoção, cognição e comportamento do cliente na plataforma experiência do relacionamento, existe a necessidade de analisá-los dentro de um amplo contexto (TROCCOLI, 2010). Uma vez que, os “processos de encontro para a cocriação podem ser genéricos ou dependem da natureza da relação do serviço e da relação da organização com o cliente” (DA SILVA, 2014).

De acordo com o contexto de cada organização, a cocriação propicia oportunidades com desenvolvimento tecnológico, alterações na “lógica da indústria e na preferência do estilo de vida” (PAYNE et al., 2009). Para os autores, as oportunidades advindas da cocriação são estratégicas para a organização. O processo de cocriação do consumidor com o fornecedor é como uma espécie de suporte, tais como:

Cognição: entende-se pelo processamento de informação direcionado aos processos subconscientes e pessoais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Inclui-se nisto os *scripts* de comportamento, com promessas aos clientes, referências, depoimentos e resultados tais como: compartilhamento de experiências entre os atores (usuários ou concorrentes) e até “tutoriais *online* para qualquer tipo de serviço” (TROCCOLI, 2010; DE SILVA, 2014).

Emoção: trata-se do processo de influência e engajamento junto aos clientes, contemplando sentimento, estado de espírito e características de personalidade vinculadas à maneira pela qual o ator sente as emoções (TROCCOLI, 2010). Incluem-se maneiras de reconhecer o cliente, opções inovadoras, temas, estórias, metáforas, *design* de elementos, tais como: associar o cliente a um clube ou surpreender com uma nova experiência (TROCCOLI, 2010; DA SILVA, 2014).

Comportamento: analisa-se que o desempenho deveria ultrapassar o processo da alternativa que direciona para a decisão de consumir algo, para a inclusão da experiência que o cliente adquire ao usar um produto e/ou serviço. Inclui-se no comportamento, habilitar e engajar os clientes em atividades para troca de conhecimento, ensaios e uso do produto, tais como: criar sistema de *feedback* para usuários (TROCCOLI, 2010; DA SILVA, 2014).

Troccoli (2010, p.66) relata em seu estudo que “mais do que apenas garantir que a cocriação de valor possa se concretizar”, como a modelagem de Payne; Storbacka; Frow (2008), “há algo mais a ser pesquisado interiormente a esta criação em si” (TROCCOLI, 2010, p.66), pois, trata-se de uma mudança que acontece tanto na organização como no cliente, tornando-se uma quebra de paradigma no modelo tradicional apresentado no mercado (PRAHALAD, 2004ab).

O modelo de Payne; Storbacka; Frow (2008) ressaltam a cocriação de valor como métodos essenciais, sendo: a) o processo do consumidor; b) processo da organização; c) processo do consumidor e a organização.

O processo do consumidor leva em conta a repetição de tarefas que busca seu próprio objetivo, assim, o valor não é o objeto e sim a experiência do consumo (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

O processo da organização é compreender a concepção de valor na visão do cliente, envolver o valor no processo, planejar e desenvolver métricas de avaliação do valor cocriado junto com o cliente ao acumular experiências e transformá-las em conhecimento (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; RINALLO; GOLFETTO, 2011).

O processo existente entre o consumidor e a organização é a intersecção entre os atores envolvidos no processo “a” e “b”, ou seja, a cocriação de valor construída no mercado como resultado de ações de diferentes agentes (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010).

Neste sentido, apresentam-se alguns modelos que exploram o tema cocriação de valor pela perspectiva do cliente e também da empresa, para agregar valor em conjunto para um produto ou serviço específico, apresentando uma evolução gradativa sobre esse fenômeno, conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Síntese dos modelos de cocriação de valor

AUTORES	MODELO COCRIAÇÃO
Pralhad; Ramaswamy (2004a)	<p>O modelo é um processo constituído por meio das experiências em uma rede, onde os atores estão interligados, ativos, revestidos de capacidade com integrantes desafiadores no posicionamento da quebra de paradigma de uma perspectiva tradicional para a expectativa da cocriação de valor;</p> <p>A interação entre clientes e organizações está baseada em quatro componentes: Diálogo; Acesso; Risco/benefício e Transparência, sendo reconhecido pelo acrônimo DART;</p> <p>A combinação dos componentes do DART proporcionam resultados que fortificam e direcionam a organização rumo ao processo de cocriar valor descrito como: Experiência + contexto das interações + plataforma de engajamento + rede de relações (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).</p>
Möller, Rajala; Westerlund (2007)	<p>Explicam sobre a fundamentação do modelo de negócio na criação de valor, que suporta restrições apresentadas pelo papel e posição de cada ator no sistema de valor;</p> <p>O modelo busca analisar além das fronteiras do processo de cocriação de valor, pois explora sobre as possíveis alterações e/ou inovações incrementais e radicais aplicadas na área de serviços;</p> <p>Há um desafio nesta inovação, que é a conciliação por parte do cliente de “uma oferta complexa com a competência de que ele já dispõe” para que o mesmo compreenda e consiga desfrutar deste valor. Outro ponto é o desafio da retenção deste valor criado pelo cliente, de maneira que a inovação não se torne “vulnerável a eventuais abordagens da concorrência” (TROCCOLI; ALTAF, 2012).</p>
Payne; Storbacka; Frow (2008)	<p>O modelo fundamenta-se na ênfase em processos, com objetivo de informar a organização da maneira pela qual o procedimento pode se desenvolver, por meio de tarefas, mecanismos, atividades, procedimentos, interações, entre outros (VARGO; LUSH, 2004; TROCCOLI, 2010);</p> <p>A cocriação de valor como: a) o processo do consumidor; b) processo da organização; c) processo do consumidor e a organização;</p> <p>O processo existente entre o consumidor e a organização é a intersecção entre os atores envolvidos no processo “a” e “b”, ou seja, que é a cocriação de valor construída no mercado como resultado de ações de diferentes agentes (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010).</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa (2016)

O Quadro 6 mostra que as visões de diferentes autores completam o tema cocriação de valor de maneira que abordam o processo de cocriar por meio de componentes que facilitam e direcionam a organização (PRAHALAD; RAMASWAMY (2004a), exploram fronteiras que ultrapassam esse processo com a inovação incremental e radical (MÖLLER, RAJALA; WESTERLUND, 2007) e analisam o processos e ações de diferentes atores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Ao analisar os modelos de cocriação de valor que foram expostos, justificou-se a não escolha dos modelos de Möller, Rajala; Westerlund (2007) e Payne; Storbacka; Frow (2008) mediante os seguintes motivos:

O modelo de Möller, Rajala; Westerlund (2007) busca explorar possíveis alterações e/ou inovações incrementais e radicais na área de serviço. Neste caso, o objeto de estudo desta pesquisa contemplou empresas de diferentes segmentos, incluso indústria e comércio. Este modelo contempla restrição em relação à análise sobre uma possível inovação e também a retenção do valor cocriado, pois o objeto de estudo desta pesquisa trata-se de uma rede de empresários que podem desenvolver inovação entre parceiros, não sendo possível a análise deste resultado junto ao cliente final.

O modelo de Payne; Storbacka; Frow (2008) fundamentou-se em processos tanto do consumidor como da organização. Este modelo poderia ter sido utilizado parcialmente, pois não seria possível estudar o processo do cliente e sim o processo do lado da organização que neste caso seria a própria rede. Desta maneira não seria possível que fosse analisado o processo do lado do cliente, pois o mesmo estaria fora da rede.

Justificou-se a análise fundamentada no processo de cocriação de valor na visão de Prahalad; Ramaswamy (2004a) pelo acrônimo DART (Diálogo, Acesso, Risco/benefício e Transparência) que explorou a cocriação de valor baseada em blocos de interação entre o cliente e a organização por meio das experiências em rede onde os atores estão interligados. Em complemento à análise do processo de cocriação DART utilizou-se o conceito explorado por Ramaswamy; Ozcan (2014) que explicam o fenômeno da cocriação com base na visão da plataforma de engajamento entre a organização e seus *stakeholders* (SARACENI, 2015).

A cocriação de valor é um meio para transformar o pensamento do cliente e da organização, visto que o cenário socioeconômico mundial contempla constante modificação no mercado e contribui com a competitividade. Este fato é explorado por meio da produtividade da organização para sobreviver em determinado ambiente, visto que, no contexto atual, a acirrada competição para atender as necessidades dos clientes e obter lucro é um desafio.

Este desafio normalmente não é possível de se realizar individualmente, pois as empresas não trabalham de forma isolada no ambiente (LOPES; MORAES, 2000). Isso faz com que seja evidenciada a possibilidade da escolha estratégica de cooperar para obter benefício mútuo, fazendo com que a associação em uma rede de cooperação (OLIVER; EBERS, 1998; LOPES. MORAES, 2000) seja uma alavanca para novas oportunidades de negócios para criar valor em conjunto, isto é, cocriar valor dentro de uma rede.

Este tema foi explorado nesta pesquisa em um objeto de estudo diferenciado onde esse processo de cocriação de valor fundamentado no DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) e na plataforma de engajamento (RAMASWAMY; OZCAN, 2014; SARACENI, 2015) foi analisado em uma rede que contemplou: 1) clientes que são empresas de diferentes segmentos, 2) empresas associadas que assumiram papel tanto de cliente como de provedor na rede de acordo com o produto e/ou serviço oferecido; 3) uma rede que permitiu somente um especialista de cada segmento e 4) um público composto somente de proprietários.

Para complementar o conceito de cocriação de valor o objetivo do próximo capítulo é explanar o tema redes de modo geral e, na sequência, apresentar a fundamentação teórica da caracterização das redes na visão de diferentes autores. Explorou-se também a constituição das redes entre empresas, que independente do segmento em que estão inseridas, se associam para realizar negócios com benefício mútuo, denominado como uma rede de cooperação.

2.3 Redes de empresas

Inicia-se este capítulo com a caracterização de uma rede com uma breve explicação do surgimento deste tema, que para Klein; Alves; Pereira (2015) nasceu motivado por três grandes fatos: “(1) as experiências de redes de agricultura na Itália; (2) o modelo de produção da Toyota e (3) as alianças entre empresas norte-americanas com foco estratégico” (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECLES, 1992; CASTELLS, 2000).

Esses fatos proporcionaram às organizações refletirem sobre o “princípio da ação coletiva” ao invés de somente atuar com o “princípio competição” (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015). Brito (2011) afirma que os fatos expostos sobre o surgimento do tema redes, são utilizados até os dias de hoje para justificar a aplicação dessa maneira de atuação conjunta entre as empresas.

Para tanto, caracteriza-se o tema redes como um conjugado de informações que ocorrem perante as relações específicas entre seus integrantes, iniciando pela definição explícita a respeito dos: papéis dos envolvidos, atribuições, estrutura, heterogeneidade e hierarquia (HAKANSSON, 1987; OLIVER; EBERS, 1998 CANDIDO; ABREU, 2004).

A constituição e o desempenho de uma rede fundamentam-se em conectividade e coerência em relação aos objetivos compartilhados e a eficiência coletiva (CASTELLS,1999). A conectividade é a habilidade estrutural de requerer a comunicação clara e objetiva entre os atores e a coerência, o planejamento compartilhado entre os interesses dos integrantes versus o objetivo da rede (CASTELLS,1999; PERIM; ZANQUETTO FILHO; 2007).

Por conseguinte, o termo redes apresenta-se na literatura com diferentes acepções, visto que sua aplicação é exposta em diversos contextos, tais como: reduzir riscos, instituir alianças, e maximizar conhecimento (LEON, 1998; MARCON; MOINET, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

As redes são apresentadas como teias (RODRIGUES; MACCARI; RISCAROLLI, 2007), além de conjuntos de nós com ligações entre os integrantes (FOMBRUN, 1997; CASTELLS, 1999), o que expande a aplicação deste conceito para diferentes áreas de conhecimento (BALESTRIN; VARGAS, 2003; SILVA, 2012), sendo reconhecida em Ciências Sociais Aplicadas como interligação direta e/ou indireta de uma coligação de indivíduos ou organizações (MARCON; MOINET, 2000).

Entretanto, torna-se possível que as organizações estejam inseridas em relações com contrapartida identificada, onde a teia de relacionamento é reconhecida como uma rede (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989) que permite a composição de grupos fechados, interligados entre si, indicando benefícios comparativos de forma que seja bloqueada a entrada de organizações externas (RING; VAN DE VEM, 1994). Assim, para facilitar o controle, se faz necessário, formalização com regulamentos e métodos na formação de uma rede (GRANDORI; SODA, 1995; ALBAGLI; BRITO, 2003).

Por outro lado, além da definição sobre as regras para gestão de uma rede, Brandenburger; Nalebuff (1995 - 1996) propõem que incidam benefícios para os envolvidos. Para isso, existe a necessidade de clara abrangência do que é oferecido pelo novo membro para a instauração de uma rede, o que é chamado de organização em rede. Sendo assim, a organização de uma rede é essencial (PARK, 1996; HUMAN; PROVAN, 1997), visto que são empresas mediadoras (WILLIAMSON, 1991), que contemplam atributos de hierarquia, fazendo com que somente uma maneira de gerência seja relevante (JONES *et. al.*, 1997).

Dessa forma, é indispensável “uma regulamentação com autoridade para arbitrar e resolver disputas” entre os associados/gestores (PODOLNY; PAGE, 1998, p. 22) com regras sobre os direitos e deveres de uma organização envolvida em uma rede (OLSO, 1999; SILVA, 2012). De tal modo, as regras estabelecidas para as empresas atrelam-se a conceituação do termo redes que se vincula ao fato de duas ou mais organizações atuarem em parceria, para alcançar benefícios mútuos, regidas por normas coletivas que facilitam o gerenciamento dos envolvidos (COMBS; KETCHEN, 1999).

O termo redes é apresentado e aplicado em diferentes contextos (BALESTRIN; VARGAS, 2004), com significado abstrato, designado como um conjugado de pontos com mútua comunicação (CASTELLS, 2000, 2003). Fato este, que permite que o tema redes, seja estudado com foco na estrutura organizacional, como também nas relações existentes entre associados e gestores (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Sendo assim, a essência das pesquisas sobre redes de empresas é analisada por meio de diferentes abordagens teóricas, conforme exposto na visão de Barringer; Harrison (2000, p.370).

- **Teoria dos recursos:** vantagens competitivas são baseadas no incremento de recursos internos. “Sua lógica é correlacionada com a cooperação no relacionamento” (BARRINGER; HARRISON, 2000, p.370). Trata-se do desenvolvimento coletivo e de recursos para captação e conservação das vantagens competitivas.
- **Teoria dos jogos:** mostra que há incerteza com relação aos jogadores (integrantes) e o ambiente imposto pelo mercado. Sua lógica é que cooperar focado em benefício

particular é prejudicial, ao analisar o resultado desse ato quando comparado com uma relação de cooperação com outro jogador.

- **Teoria do capital social:** a conduta cooperativa apoia a solução de dilemas apresentados em uma sociedade com redução de complexidade e incerteza. Sua lógica faz referência para a cooperação nos relacionamentos e estabelece pilares do capital social que motivam maior empenho das organizações.
- **Teoria da organização industrial:** enfatiza a precisão da vantagem pelo posicionamento competitivo do segmento em que a organização está inserida. Sua lógica é a edificação da cooperação nos relacionamentos para melhor posicionamento.
- **Teoria institucional:** recomenda que ambientes institucionais influenciem as organizações para aferir a legitimidade e cumprir a regulamentação social predominante. Sua lógica é que a aplicação da cooperação nos relacionamentos obtenha a legitimidade como resultado de submissão às pressões, ao se basear em outras organizações que atuam dessa maneira.
- **Teoria da aprendizagem organizacional:** trata-se da capacidade de absorção deliberada como uma aptidão da organização em reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento em um ambiente de negócios. Sua lógica é agregar valor para a instituição com incremento de conhecimento e competências organizacionais.
- **Teoria do *stakeholder*:** considerar que mesmo que a organização esteja em uma rede interdependente, prevalecem os autênticos interesses dos seus *stakeholders* na fase decisória. Sua lógica é a formação de alianças para alinhamento de interesses da organização versus os *stakeholders*, além de minimizar as incertezas ambientais.
- **Teoria da escolha estratégica:** com objetivo de lucro e crescimento, analisam-se fatores que harmonizam oportunidade para aumentar a rivalidade ou domínio de mercado. Sua lógica é o relacionamento cooperativo com benefício financeiro, menor que o custo, com aumento de habilidade na entrega de produtos e serviços, de maneira eficiente, para reduzir a concorrência.
- **Teoria da dependência de recursos:** exhibe que o engajamento das empresas com trocas em seu ambiente proporciona recursos. Sua lógica é o relacionamento cooperativo para dominar e controlar organizações com insuficientes recursos.
- **Teoria dos custos de transação:** explora como uma organização estabelece fronteiras para minimizar custos de produção e transação com o mercado. Sua lógica é que a

relação cooperativa minimize as incertezas ocasionadas por dificuldades propostas pelo mercado ou redução de custos.

A visão de Barringer; Harrison (2000, p.370) apresenta a lógica das abordagens teóricas em relação à cooperação nos relacionamentos. Essas abordagens fazem parte da essência dos estudos sobre redes juntamente com outras duas vertentes que são consideradas como destaque sobre o tema: a estrutura organizacional da empresa e as relações existentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A cooperação no relacionamento, a estrutura organizacional e as relações existentes são ações relevantes e vitais na formulação de estratégias. A atuação em rede é uma relevante ação estratégica ao se considerar que uma empresa não consegue operar de maneira isolada, uma vez que teria dificuldades para sobreviver no mercado (LOPES; MORAES, 2000).

Barringer; Harrison (2000) afirma que se faz necessário estudar os fatores que proporcionam oportunidades para os negócios, pois o comportamento estratégico é direcionado pelo objetivo de se obter crescimento e lucro. Ou seja, as “organizações se inserem em relações de cooperação se os benefícios financeiros são mais elevados do que os custos” (SIQUEIRA et. al, 2015).

Complementa-se com a visão de Powell; Smithdoer (1994) ao explanarem que existem duas vertentes estratégicas para estudar as redes de empresa. A primeira observa a rede como uma forma de governança, sendo multidisciplinar, prescritiva, um tipo de lógica de coordenação ou uma maneira de governar “as relações entre os atores econômicos” (SILVA, 2012). A segunda, como uma maneira analítica baseada na Sociologia e na Teoria Organizacional, focada nos estudos das relações sociais internas, interorganizacionais e no ambiente externo (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

O termo rede é relevante “unidade de análise para compreender o aprendizado ao nível da empresa em si” (DYER; NOBEOKA, 2000). Desta maneira “o estabelecimento e a manutenção de interações e de relações cooperativas entre os agentes é capaz de reforçar as economias externas que são geradas incidentalmente pelas aglomerações das empresas”

(GARCIA, 2002, p. 2) que podem ocorrer de acordo com as principais características das redes, fundamentadas na visão de diferentes autores, conforme Quadro 7.

Quadro 7: Caracterização das redes na visão de diferentes autores

AUTORES	CARACTERIZAÇÃO DAS REDES
Mitchell (1969)	A definição de rede é como um tipo específico de relacionamentos entre homens, objetos e eventos.
Miles; Snow (1986)	Combinação de estratégia; estrutura; processo de gestão.
Thorelli (1986)	Certo número de nós ou ligações entre atores; dinamicamente, ajuda a melhorar a posição dentro da rede.
Hakansson (1987) Oiver; Ebers (1998); Candido; Abreu (2004)	Caracteriza-se uma rede como um conjugado de informações que ocorrem perante as relações específicas entre seus integrantes, iniciando pela definição explícita sobre: os papéis dos envolvidos, atribuições, estrutura, heterogeneidade e hierarquia.
Ohmae (1989)	As redes como instrumentos para atender consumidores em um ambiente global
Bowersox (1990) apud Amato Neto (2000)	Alianças entre empresas; reflexo de um desejo existente entre dois ou mais atores.
Jarillo; Stevenson (1991)	Acordos de longo prazo; relacionamento entre diferentes empresas; vantagem competitiva em relação aos seus competidores fora da rede; objetivos bem definidos.
Nohria; Eccles (1992)	Conexões entre empresas usadas para construir relacionamentos; obter vantagem competitiva.
Grandori; Soda (1995)	Redes são modos de organização; coordenação e cooperação entre empresas; São atividades econômicas.
Castells (1999); Balestrin; Vargas (2004)	A rede é como um conjunto interligado de ‘nós’, ou seja, um conjunto de pessoas e/ou empresas.
Castells (1999)	A constituição e o desempenho de uma rede fundamentam-se em conectividade e coerência em relação aos objetivos compartilhados e a eficiência coletiva.
Castells (1999) Perim; Zanquetto Filho (2007)	A conectividade em uma rede é a habilidade estrutural de requerer a comunicação clara e objetiva entre os atores. A performance de uma rede contempla a coerência, o planejamento compartilhado entre os interesses dos integrantes versus o objetivo da rede.
Castells (2000)	Conectividade, facilidade de comunicação e coerência na partilha de interesses dos objetivos da rede e de seus membros.
Julien (2000) apud Borges Jr (2004)	Obtenção de diversos recursos, materiais e imateriais.
Amato Neto (2000)	Interdependência nos relacionamentos entre empresas; complementar os recursos internos das empresas participantes; objetivos lucrativos em comum;
Zaccarelli (2000)	Redes de negócios são sistemas supra empresarial; empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço; conseguir vantagem competitiva
Gulati et al. (2000)	As empresas que estão isoladas em mercados competitivos não são sustentáveis, uma vez que, o mercado possibilita periódicas trocas e interações com outros integrantes e/ou empresas para concretizar negócios.
Hite; Hesterly	As redes se transformam e evoluem constantemente como as empresas

(2001); Zaheer; Soda (2009)	
Whatts (2003)	Explora o termo redes como um conceito para se aprender sobre as interconexões do mundo contemporâneo
Olave; Amato Neto (2005)	A constituição de uma rede é percebida como uma alternativa em ambientes com acirrada competição e rápidas mudanças, que possibilita o desenvolvimento de parcerias entre as empresas.
Bechky (2006)	A estrutura das redes está focada nos papéis e nas práticas que acontecem continuamente como uma rotina que organiza o comportamento de cada integrante em relação aos demais envolvidos
Raab; Kenis (2009)	Afirmam que o mercado se direciona para uma sociedade em rede devido à ação coletiva e à coordenação dos interesses individuais dos participantes
Siqueira et al. (2015)	"A sociedade atual está organizada na forma de redes e seus integrantes possuem laços ou conexões, que podem ser de natureza econômica, social e/ou política. Segundo o paradigma das redes, todas as organizações estão inseridas em redes, mesmo que seus integrantes não tenham consciência desse fato" (2015)
Klein; Alves; Pereira (2015)	O surgimento do tema redes motiva-se por três grandes fatos: “ (1) as experiências de redes de agricultura na Itália; (2) o modelo de produção Toyota e (3) as alianças entre empresas norte-americanas

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

As características, definidas pelos autores apresentadas no Quadro 7, sugerem que a formação da rede seja estabelecida por meio de parcerias, sendo aplicada como uma estratégia para sobreviver em mercados competitivos, em ambientes com constantes transformações, substituindo as ações individualistas, por relações cooperativas, ao abrir espaço para novas e diferentes maneiras e papéis para gerenciar (OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Zaheer; Soda (2009); Hite; Hesterly (2001) afirmam que as redes se assemelham às organizações, pois são transformadas ao longo do tempo. A ideia de organizações isoladas em um mercado competitivo é cada vez menos sustentável (GULATI *et al.* 2000). O diferencial é que se trata de um conjunto que pode ser tanto de empresas como também de pessoas que estejam interligadas (CASTELLS, 1999; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Gulati et al. (2000) explicam ainda que existem redes com caráter estratégico com interligação entre empresas de diferentes segmentos, possibilitando até a participação de fornecedores ou de concorrentes. Olave e Amato Neto (2005) apresentam que a constituição de uma rede pode acontecer em situações com rápidas mudanças e onde existem ambientes turbulentos.

Whatts (2003) apresenta o termo redes como uma possibilidade de aprendizado com as conexões do mundo contemporâneo. Já Bechky (2006) aborda que a estruturação das redes se

desenvolve pelas práticas rotineiras e papéis que são definidos e organizados por meio do comportamento de cada indivíduo em relação aos demais integrantes (BECHKY, 2006).

O termo redes também é utilizado como uma maneira organizacional ao contemplar uma estrutura dedicada com estrutura gerencial independente que facilita a eliminação das possíveis dificuldades que surgem com as tarefas da cooperação (KALE; SINGH; BELL, 2000).

Além da forma organizacional, existem as redes interorganizacionais com ações emergentes ou definidas que se fortificam com uma identidade comum, com a escolha dos integrantes que participam da rede, a incumbência de papéis e o desenvolvimento de canais de comunicação (TODEVA, 2006).

Assim, estar inserida em uma rede de empresas, significa ultrapassar o paradigma de apenas trocar informações com relação às tarefas e/ou trabalhos realizados de maneira isolada por uma ou até determinados grupos de empresas. Trata-se de concretizar tais tarefas e/ou trabalhos em conjunto, sendo flexível, ao compartilhar valores e transpor fronteiras sociais, políticas, geográficas e hierárquicas (OLIVIERI, 2003).

Logo, “segundo o paradigma das redes, todas as organizações estão inseridas em redes, mesmo que seus integrantes não tenham consciência desse fato” (SIQUEIRA, et al. 2015, p. 1). Para tanto, identifica-se que existem empresas que de maneira consciente também fazem escolhas estratégicas para participar de uma determinada rede, em busca de reduzir riscos e maximizar resultados.

As empresas associadas com o objetivo de compartilhar informações, bens tangíveis e intangíveis, redução de custo e riscos, podem ser norteadas por ações padronizadas, porém descentralizadas que propõem benefícios mútuos, como por exemplo, o que ocorre em uma rede de cooperação, tema a ser explorado no próximo subcapítulo, tornando-se relevante para análise do objeto de estudo proposto nesta pesquisa.

2.3.1 Redes de Cooperação

As redes de cooperação fundamentam-se na ação de trabalhar em conjunto com mais de uma pessoa e/ou empresa. A ação pode ser para análise de problemas, onde as diferenças identificadas entre os envolvidos sejam exploradas em busca de soluções (GRAY; WOOD, 1991) como também existe a possibilidade de identificar ações relacionadas ao desenvolvimento de parceria que buscam um objetivo comum ao focar a obtenção de melhores resultados (FERREIRA, 2006).

Gray; Wood (1991) explora que quando há mais de um envolvido na solução de um determinado problema, normalmente são apresentadas diferentes formas de resolver a situação, o que proporciona um momento oportuno para a contribuição e análise de um leque de informações que permitem minimizar riscos na tomada de decisão (GOMES, 2016).

O leque de informações obtidos de diferentes integrantes e/ ou empresas sobre um determinado assunto proporciona que seja formada uma rede de cooperação com possíveis práticas organizacionais focadas no desenvolvimento de soluções conjuntas (TEIXEIRA; VITCEL; BEBER, 2007; BALESTRIN et al., 2010).

As redes de cooperação são formadas pelas situações impostas pelo mercado competitivo, que fazem com que a junção das empresas seja uma alternativa estratégica para sobreviver em um ambiente em que estão inseridas, de maneira que seja possível aplicar a cooperação como uma superação das incertezas e para alcançar o sucesso (MERCHANT; SCHENDEL, 2000; BRASS et al., 2004; GHISI; MARTINELLI, 2005; FRANCO, 2007).

A rede caracterizada por Koza; Lewin (2000) como cooperação interorganizacional, explica que o sucesso alcançado pela parceria é identificado pela melhoria competitiva da empresa que compõe a rede. Essa identificação é certificada perante a comparação do desempenho das empresas que estão inseridas em uma rede em relação a outras empresas que não estão inseridas em nenhuma rede e atuam de maneira independente no mercado.

Outros pontos relevantes que também caracterizam o sucesso das empresas que atuam em rede de cooperação é o incremento de bens tangíveis e intangíveis, tais como: aprendizado, conhecimento, compartilhamento de informação, mão de obra, redução de

custos e riscos, entre outros benefícios que compreendem que a rede de cooperação não está restrita somente ao compartilhamento de recursos individuais; e sim direcionada aos objetivos coletivos. (WILDEMAN, 1998; TURRINI et al., 2009; SIRMON et al., 2010; BALESTRIN et al., 2010; ATOUBA; SHUMATE (2010); MÜLLER-SEITZ, 2011, LEE; MONGE, 2011; POLETTTO; DUARTE; MATA, 2011; KUNZLER; BULGACOV, 2011).

Os objetivos coletivos que acontecem por meio da cooperação entre um grupo de pessoas e/ou empresas permitem que se obtenha acesso à informação e recursos que não seria possível de maneira individual. Assim, os envolvidos percebem a essência da constituição da rede de cooperação como uma interdependência nas atividades que podem ocorrer desde o planejamento, desenvolvimento do produto e/ou serviço até a venda (NOHRIA; ECLES, 1992; GIGLIO, GAMBA, 2015).

A interdependência fundamenta-se na ação conjunta dos envolvidos na rede de cooperação de forma que o objetivo coletivo prevalece. Isto acontece, visto que a rede proporciona a flexibilidade e o acesso entre as empresas que estão associadas para que seja possível o aproveitamento dos benefícios das especialidades que são escassas em sua própria empresa, ou seja, possibilita compartilhar sua especialidade com outra empresa que não possua tal conhecimento (NOHRIA; ECLES, 1992; REIS et al., 2008; RUSBULT; KUBACKA, 2009; GIGLIO, GAMBA, 2015).

A interdependência com o compartilhamento de especialidades remete a composição de duas ou mais empresas com atividades individuais que buscam objetivos em comum. Assim, “cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos” (VERSCHOORE FILHO, 2006, p. 60).

Reis et al., 2008 defende a ideia de que as empresas não possuem recursos e competências para atender todos os clientes. Fato este que faz com que as ações de complementariedade sejam relevantes no compartilhamento e no convívio em uma rede. Contudo, as empresas envolvidas estão “legalmente independentes, mas desenvolvem atividades conjuntamente, com o objetivo de ampliar sua competitividade” (WEGNER; CALLADO; AGNES, 2014, p. 2).

O convívio em uma rede de cooperação que contempla empresas individuais com experiências vivenciadas por cada integrante que em conjunto buscam um objetivo comum em determinada atividade (VERSCHOORE, 2006) proporciona o relacionamento interorganizacional baseado em uma estrutura que consolida as empresas em busca de desenvolvimento econômico para progredir frente ao mercado (ZANCAN et al., 2010).

O desenvolvimento econômico e a prosperidade das empresas que se inserem em uma rede de cooperação, ocorre por meio de um processo (FRANCO, 2007) que se inicia com a formação onde é definido e alinhado os compromissos e perspectivas dos integrantes, a consolidação que aborda os objetivos e metas, e por fim, o desenvolvimento que é a análise dos resultados obtidos (FRANCO, 2007; ZANCAN, 2010).

Neste sentido, para Espada; Andrade; Vasconcellos (2014) a rede de cooperação é considerada como uma ferramenta utilizada para tomada de decisão, pois estão inseridas em um ambiente que contempla empresas com diversos conhecimentos e experiências que permitem melhores soluções para os desafios apresentados pelo mercado. Teixeira et al., (2007) afirmam que a solução dos desafios também pode ser aplicada com soluções locais, ou seja, em uma cidade, bairro, grupo, algo que esteja em uma localização geográfica específica.

Nota-se que a inserção de uma organização em uma rede é considerada como a busca da melhoria contínua para minimizar riscos e maximizar resultados para sobreviver em um mercado competitivo. Com isso, as discussões entre hierarquias, segmentos e formas híbridas apresentam estudos focados em uma nova forma organizacional, ou seja, uma configuração alternativa (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Powell (1990) explica que há uma exclusiva lógica organizacional que aplica regras diferentes das clássicas que são baseadas no domínio hierárquico (PERROW, 1992) fazendo com que na atuação em rede, seja possível, obter vantagens mediante outras configurações organizacionais (CASTELLS, 1999; THOMPSON, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Raab; Kenis (2009) afirmam que o mercado se direciona para uma coletividade de empresas, uma vez que constantemente a influência mútua apresenta dilemas em relação a agir coletivamente e coordenar os interesses individuais dos membros da rede. Este fato

propicia ao longo do tempo a formação de uma identidade organizacional alternativa, que ocorre devido às transformações nas configurações das empresas por meio do dinamismo das interações entre os gestores e a organização (RAAB; KENIS, 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Logo, a proposta para uma configuração organizacional alternativa, apresenta uma “identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede” (BALESTRIN; VERSCHOORE, p.529, 2014). Os autores afirmam ainda que:

Tal identidade coletiva, então, também se estabelece como uma propriedade institucional nas fronteiras organizacionais da rede, que define quem está dentro e quem está fora, que confere um caráter perene à entidade que representa a rede e, não obstante, que caracteriza sua singularidade como forma organizacional. Nas redes como organizações estão contidas tanto as características das redes quanto as características comuns às organizações, entre as quais, estão os laços, os atores e seus relacionamentos interdependentes, bem como estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos (BALESTRIN, VERSCHOORE, p.529, 2014)

Consolidam-se as características da rede como uma nova configuração organizacional na visão de Balestrin, Verschoore (2014) no Quadro 8.

Quadro 8 Características da nova configuração de rede

CARACTERÍSTICAS DA REDE	CONTEXUALIZAÇÃO	AUTORES
ESTRATÉGIA	Nova configuração organizacional	Balestrin; Verschoore (2008,2014)
	Substituir usual lógica usual pela predominância na ênfase coletiva	Barney, 1991; Porter, 1986; Jarillo, 1993
	Combinar competição e cooperação	Brandenburger; Nalebuff, 1995
	Congiliar conflitos entre participantes para proporcionar delimitação das fronteiras da rede	Park, 1996; Provan et al., 2007
	Formar identidade comum na organização	
Direcionar estratégias para objetivos competitivos da rede frente às demais organizações		
ESTRUTURA	Estrutura dedicada com gestão separada para suportar e superar dificuldades das atividades de cooperação	Kale; Singh; Bell, 2009; Balestrin; Verschoore (2008,2014)
	Estrutura estabelecida mais pelas relações entre os atores envolvidos na rede do que em hierarquias e regras	Bechky, 2006
	Estrutura da rede consolida-se por meio dos papéis e práticas rotineiras que norteiam o comportamento de cada ator	
	Não há obrigatoriedade de estrutura formal que defina fronteiras	Todeva, 2006
	As redes interorganizacionais fortalecem identidade comum como a seleção dos participantes, delegação dos papéis e criação dos canais de comunicação	
COORDENAÇÃO	Coordenar é necessário para que a rede alcance objetivos organizacionais	Nooteboom; 2004
	Coordenar é orientar, controlar os papéis dos atores e as práticas coletivas estruturadas	Jones; Hesterly; Borgatti, 1997
	É sustentada pelos mecanismos sociais, tais como: reciprocidade, socialização e reputação	
	A identidade coletiva orienta e controla as atividades comuns e conduz o grupo de empresas para os objetivos organizacionais	
	"a coordenação das atividades ocorre através da identidade de um propósito ou interesse comum, pelo qual todos irão trabalhar para o resultado coletivo"	Thompson, 2003, p. 31
PROCESSOS	As organizações buscam desenhar os processos para obter noções claras sobre os objetivos. Em uma rede, esse processo também ocorre, porém focado no coletivo.	Bueno; Balestrin, 2012
	O objetivo do sucesso coletivo é garantir que os envolvidos apliquem os passos para o sucesso da cooperação, seleção de parceiros e negociação das ações conjuntas	Kale et al., 2009
	Os processos nas redes adotam lógica dinâmica de fase, etapa ou ciclo de vida da cooperação	Hibbert; Huxham; Smith-Ring, 2008; Ring; Van de Ven, 1994
	A dinâmica do ciclo de vida da cooperação promove ações e reações cíclicas entre os envolvidos	Lui; Lu, 2002; Lui; Ngo, 2005
	A dinâmica do ciclo de vida ajuda delimitar fronteiras de organizacionais de quem esta dentro e quem esta fora da rede	(Provan et al., 2007; Raab & Kenis, 2009)
RELACIONAMENTOS NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS	Relacionamento entre os principais atributos	Todeva, 2006
	Relacionamentos internos, entre membros	Kale, Singh e Bell (2009)
	Relacionamentos externos, com <i>stakeholders</i>	
	Desenvolver competências relacionais para cooperar internamente e competir externamente	Brandenburger; Nalebuff, 1995
	Os relacionamentos promovem identidade coletiva, apresentando a similaridade entre os envolvidos e evidenciando quem somos nós	Raab; Kenis, 2009
	Os relacionamentos proporcionam a consciência dos objetivos coletivos que a rede busca como organização	Kilduff; Tsai, 2003

Adaptado de BALESTRIN; VERSCHOORE (2014)

O Quadro 8 consolida as cinco características que explicam sobre a nova configuração de uma rede, na visão de Balestrin; Verschoore (2014). Os autores exploram a rede como uma organização, assim, as características são aplicadas como uma proposta para direcionar os envolvidos na nova configuração de rede para obter sucesso nos negócios.

- A primeira característica é a estratégia. Ela busca distinguir a rede ao focar ações estratégicas coletivas. Minimiza conflitos, delimita fronteiras da rede/organização e busca formar identidade comum entre os envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).
- A segunda característica é a estrutura. Ela explora a necessidade de infraestrutura e também de gestão exclusiva para a rede. Suporta e supera dificuldades apresentadas na cooperação entre envolvidos por meio das relações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

- A terceira característica é a coordenação. Ela direciona as atividades e os envolvidos na rede com foco nos objetivos organizacionais. Direciona e mostra um alvo que foi perseguido como um interesse comum para obter resultado coletivo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).
- A quarta característica é o processo. Ela apresenta o mapa com o direcionamento para o sucesso da cooperação. Sua aplicação promove ações e reações cíclicas entre os condutores do processo. Delimita fronteiras e identifica os membros da rede e os que não estão inclusos na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).
- A quinta característica são os relacionamentos nas redes interorganizacionais. Ela explora a necessidade de desenvolvimento das habilidades nas relações tanto para cooperar como para competir. Mostra quem realmente são os envolvidos na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Em complemento ao tema sobre as propostas apresentadas na literatura para uma configuração organizacional alternativa, Verschoore; Balestrin (2008) buscam vantagens competitivas ao harmonizar “flexibilidade e agilidade das empresas de menor porte com a escala e o poder das grandes corporações” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008 p. 1045).

A cooperação em rede se estabelece por meio da consolidação em uma estrutura única. O foco está: nos diferentes atributos extraídos das organizações que são reconhecidos dentro de uma mesma estrutura. Uma vez que as empresas associadas são norteadas por ações padronizadas, porém descentralizadas que propiciam ganhos competitivos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A eficiência coletiva busca alternativas para sobreviver na acirrada competição e, apesar de o tema redes ser estudado desde o século XX (NOHRIA, 1992), torna-se relevante ao se constatar que as organizações não trabalham isoladamente no ambiente (LOPES; MORAES, 2000), além do que, coloca em evidência a possibilidade da escolha estratégica de cooperar para obter benefício mútuo, o que direciona para o estabelecimento das redes de cooperação (OLIVER; EBERS, 1998; LOPES; MORAES, 2000).

As redes de cooperação são “arranjos organizacionais de longo prazo”, explorada na literatura como “explicação de fenômenos organizacionais que abrangem agentes econômicos

interdependentes”, sendo reconhecida como quebra de paradigma na condução dos negócios (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Constituir uma rede de cooperação contempla uma maneira organizacional própria (D’OLIVEIRA; PASQUALETTO; GUEDES, 2015). Sua natureza possui características específicas, o que requer que seja necessária gestão focada de acordo com o objetivo proposto pela rede (BALESTRIN, VERSCHOORE; ANTUNES, 2010).

Portanto, “os relacionamentos entre os associados são determinados por regras gerais, válidas para qualquer membro da rede e implantadas com o consentimento de todos os associados (D’OLIVEIRA; PASQUALETTO; GUEDES, 2015, p.2)” para que seja possível a transparência nas regras, o que beneficia a convivência e a obtenção de novas ideias, além da participação dos membros para desenvolvimento da rede de cooperação. (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2014)

Por outro lado, para o entendimento da rede de cooperação, foram realizadas pesquisas empíricas pelos autores Jarillo (1991); Perrow (1992); Human; Provan (1997); Powell (1998); Thompson (2003) que contribuíram com a definição de cinco proposições que exploram os ganhos obtidos pelas empresas associadas com o objetivo de sintetizar os fatores que são relevantes para o estabelecimento de uma rede de cooperação (BALESTRIN; VARGAS, 2008).

P1: Escala e poder de mercado:

“O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede” (VERSCOORE; BALESTRIN, p.1047, 2008).

A rede de cooperação propicia ampliar a força de ação de uma empresa, pois a escolha de se unir com outras empresas, possibilita tornar-se um diferencial, obter poder nas negociações com parceiros e/ou fornecedores (CAMPBELL; GOOLD, 1999), gerar uma marca reconhecida (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995), acordos comerciais com condições exclusivas (WAARDEN, 1992), credibilidade e reconhecimento no mercado

(DIMAGGIO; POWELL, 1983) além do “estabelecimento de relacionamentos com grandes fornecedores, agências estatais que as pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer” (HUMAN; PROVAN, 1997, p. 383).

P2: Acesso a soluções:

“O estabelecimento de redes de cooperação possibilita acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados” (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, p.1048).

A rede de cooperação possibilita minimizar dificuldades enfrentadas pelos associados ao se permitirem solucionar em conjunto os problemas apresentados pela empresa, por meio da ajuda técnica, capacitação de mão de obra, prospecção, exposição de produto e/ou marca, além de desenvolver tecnologias (BEST, 1990; ROCKART; SHORT, 1991).

Complementam-se com uma infraestrutura que fortifica os relacionamentos entre os associados, além de um espaço coletivo que também pode ser utilizado para ações individuais e/ou grupos menores (OLSON, 1999; HANDY, 1997), e por fim, oportunidades de negócios em conjunto fora do país, o que para algumas empresas trata-se de algo que individualmente não faria sentido (BALESTRO, 2004).

P3: Aprendizagem e Inovação:

“O estabelecimento de redes de cooperação possibilita condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes” (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, p.1049).

Uma rede de cooperação permite que o aprendizado aconteça de diferentes maneiras, visto que, há possibilidade de maior interação entre os associados para desenvolver competências, vivenciar novas formas de gestão, conceitos, métodos, entre outras experiências (POWELL, 1998; KRAATZ, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Já a inovação, motivada pelos avanços tecnológicos e com o incentivo da magnitude de informação oferecida pela rede de cooperação, permite que os associados consigam criar e promover ideias e novidades entre duas ou mais empresas. Tais ideias e/ou novidades, tornam-se projetos, que podem ser complementados por outros associados, o que possibilita a resolução de problemas e desenvolvimento de novos negócios, que propiciam maior vantagem competitiva (PERROW, 1992; POWELL, 1998; BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A interação entre os associados na rede mostra que as organizações não inovam individualmente, sendo que as mesmas obtêm informações, conhecimento, ideias tanto internas como externas ao ambiente. Com isso, a inovação permite à empresa ingressar em novos mercados, maximizar os lucros e fortalecer as estruturas organizacionais (MACHADO; BARBOSA, 2013). A inovação pode ocorrer com uma invenção, ou seja, com um novo ou melhorado delineamento para um produto, artefato, processo ou até uma ideia, que possa gerar riqueza (SCHUMPETER, 1988) e aprendizado aos envolvidos com oportunidade para cooperar e agregar valor para a empresa (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

P4: Redução de custos e riscos:

“O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a redução de custos e riscos, ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1050). A rede de cooperação é considerada como uma organização, sendo assim, também reduz custos e riscos com esforços e resultados coletivos, como por exemplo, manter o estabelecimento onde a rede está inserida, minimizar custo de informação, de transação e até resolver conflitos (EBERS; GRANDORI, 1997). Para tanto, a redução de custo é um elemento relevante que motiva a cooperação em rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) minimizando riscos por meio dos relacionamentos que permitem o acesso aos recursos de outros associados, ou seja, há um complemento e desenvolvimento dos envolvidos para enfrentar situações complicadas apresentadas pelo mercado (MILES; SNOW, 1986; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Barney (1999) afirma que existem muitas dificuldades para gerar, adquirir e implantar recursos em uma organização, o que torna atrativo o complemento e desenvolvimento em

parceria, tornando-se benéfico estar em uma rede de cooperação (COMBS; KETCHEN, 1999).

P5: Relações Sociais:

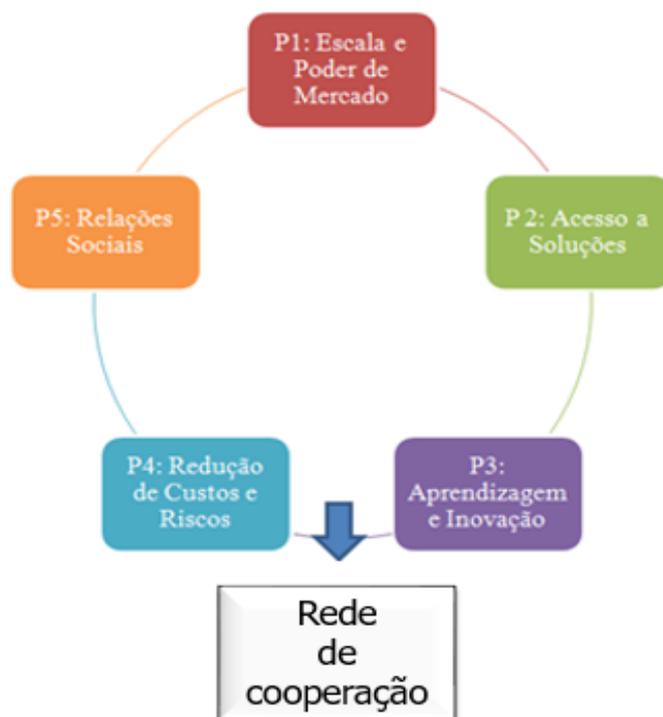
“O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança, o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1051).

A rede de cooperação fortifica os relacionamentos entre os associados, minimizando “ações oportunistas, em virtude dos menores custos burocráticos e contratuais” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Evita-se que o associado oportunista se beneficie de outros, além de não permitir que o mesmo não cumpra com as obrigações e com os custos para a manutenção da rede de cooperação.

A rede de cooperação possibilita ajuda mútua, que reforça os contatos pessoais com diálogos francos com relação aos problemas e oportunidades de negócios. Estes fatos ocorrem pelo estreitamento do relacionamento social (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

Em síntese, apresenta-se na Figura 9 as cinco proposições relevantes na formação de uma rede de cooperação, na visão dos autores Verschoore; Balestrin (2008).

Figura 9: Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de rede de cooperação



Fonte: Adaptado de Verschoore; Balestrin (2008, p. 1053)

A Figura 9 apresenta as cinco proposições que são consideradas como relevantes para o estabelecimento de uma rede de cooperação. As proposições apresentam benefícios ao considerar que o aumento de integrantes na rede possibilita os ganhos de escala e poder de mercado (P1). O acesso a soluções (P2) mostra que a infraestrutura, os produtos e/ou serviços compartilhados entre as empresas da rede corroboram com o desenvolvimento de cada associado. O aprendizado e inovação (P3) contempla explorar conjuntamente as visões e experiências vivenciadas pelas empresas para desenvolver inovações. A redução de custos e riscos (P4) são apresentados com a possibilidade de compartilhar investimentos, projetos, atividades entre as empresas da rede. E por fim, a relações sociais (P5) que trata do desenvolvimento e consolidação do relacionamento existente entre os membros da rede, fazendo com que a relação entre eles ultrapasse a visão econômica.

As proposições mostram que em uma rede de cooperação existem dificuldades, como por exemplo, a gestão em relacionamentos interorganizacionais dentro da rede (ALVES; PEREIRA, 2010), capacidade econômica diferenciada entre as organizações, no que se refere a recursos, o que possibilita afetar o desempenho das empresas (LYLES; SCHWENK, 1992) e até o fato de reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma

única estrutura sustentada por ações padronizadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Além disso, é sugerida a análise do modelo de gestão existente na rede de cooperação para que seja avaliada uma maneira de desenvolver novas capacidades das empresas (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015), incluso os fatores relevantes para o estabelecimento de uma rede de cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) bem-sucedida que apresentam diferentes formas para buscar melhores resultados para os seus integrantes, conforme Quadro sinóptico 9.

Quadro 9: Quadro sinóptico das redes de cooperação

CONTEXTUALIZAÇÃO REDE DE COOPERAÇÃO	AUTORES
A rede de cooperação minimiza dificuldades para seus integrantes ao possibilitar soluções de desafios apresentados pelo mercado por meio de ajuda técnica, capacitação de mão de obra, prospecção, exposição de produto e/ou marca, desenvolver tecnologias.	Best (1990); Rockart; Short (1991)
As redes de cooperação fundamentam-se na ação de trabalhar em conjunto com mais de uma pessoa e/ou empresa para solucionar problemas e/ou obter melhores resultados.	Gray; Wood (1991); Cavalcanti (2003); Ferreira (2010)
A redução de custo é um elemento relevante que motiva a cooperação em rede.	Prahalad; Ramaswamy (2004)
A rede de cooperação possibilita um convívio que contempla empresas individuais com experiências vivenciadas por cada integrante que em conjunto buscam um objetivo comum em determinada atividade.	Verschoore (2006)
As redes de cooperação são como uma superação das incertezas em busca de parcerias para alcançar o sucesso	Merchant; Schendel (2000); Brass et al., (2004); Ghisi; Martinelli (2005); Franco (2007)
Inserir-se em uma rede de cooperação é buscar minimizar riscos e maximizar resultados para sobreviver em um mercado competitivo.	Verschoore; Balestrin (2008)
Os fatores relevantes para uma rede de cooperação são: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais.	Verschoore; Balestrin (2008, p. 1053)

As informações obtidas dos diversos integrantes sobre um determinado assunto proporcionam a formação de uma rede de cooperação com possíveis práticas organizacionais focadas no desenvolvimento de soluções conjuntas.	Teixeira; Vitcel; Beber (2007); Balestrin et al., (2010)
A rede de cooperação é como um incremento de bens tangíveis e intangíveis, tais como: aprendizado, conhecimento, compartilhamento de informação, mão de obra, redução de custos e riscos, entre outros benefícios, isto é, não está restrita somente no compartilhamento de recursos individuais e sim direcionados aos objetivos coletivos.	Wildman (1998); Turrini et al., (2009); Sirmon et al., (2010); Balestrin et al., (2010); Atouba; Shumate (2010); Muller-Seitz (2011), Lee; Monge (2011); Poletto; Duarte; Mata (2011); Kunzler; Bulgacov (2011)
A rede de cooperação é a uma interdependência nas atividades, que podem ocorrer desde o planejamento, desenvolvimento do produto e/ou serviço até a venda.	Nohria; Eccles (1992); Giglio; Gamba (2012)
A rede de cooperação desenvolve-se por meio de um processo que se inicia na formação do grupo; depois a consolidação dos membros e por fim o desenvolvimento e análise dos resultados obtidos.	Franco (2007); Zancan (2010)
As redes são caracterizadas como uma nova configuração que contempla estratégia, estrutura, coordenação, processos, relacionamentos das redes interorganizacionais.	Balestrin; Verschoore (2014)
Na rede de cooperação “os relacionamentos entre os associados são determinados por regras gerais, válidas para qualquer membro da rede e implantadas com o consentimento de todos os associados”.	Balestrin; Vargas; Fayard (2005); D’Oliveira; Pasqualetto; Guedes (2015, p.2)

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2016)

O Quadro 9 consolida a visão de diferentes autores em relação ao tema rede de cooperação. Estes conceitos explorados no referencial teórico foram observados na rede que é objeto de estudo desta pesquisa, pois as redes de cooperação são motivadas pelos cenários apresentados pelo mercado que aguçam a competitividade fazendo com que as empresas busquem parcerias para sobreviver no ambiente em que estão inseridas.

Assim, a cooperação é explorada como uma estratégia que ocorre por meio dos relacionamentos interorganizacionais na formação de acordos informais e/ou formais de longo prazo para obter vantagens que não seria possível de maneira isolada (MERCHANT;

SCHENDEL, 2000; BRASS et al., 2004; GHISI; MARTINELLI, 2005; FRANCO, 2007; BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Não obstante, busca-se ainda a possibilidade de identificar se estes fatores influenciam na cocriação de valor, visto que a rede de cooperação proporciona a existência de relacionamentos entre os associados com o objetivo de ganho mútuo. Estes relacionamentos normalmente ocorrem por meio do compartilhamento de ideias que permitem criar e/ou cocriar valor. Tal relação entre as organizações é reconhecida na Academia Científica, como Relacionamentos Interorganizacionais – RIOS, tema este explorado no próximo capítulo.

2.4 Relacionamentos Interorganizacionais – RIOS

Os relacionamentos interorganizacionais (RIOS) são compostos em ambientes que possibilitam a existência de ações conjuntas entre dois ou mais atores, ou seja, entre duas ou mais pessoas que representam suas devidas empresas. Essas ações são aplicadas por meio de recursos e tarefas que se alteram de acordo com os cenários apresentados pelo mercado (BRITO, 2001; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007; SILVA, 2012).

Os recursos e tarefas normalmente se modificam de acordo com a necessidade apresentada entre as partes (atores) para sobreviver no mercado. Sendo assim, o relacionamento interorganizacional é constituído de maneira gradativa, isto é, a relação entre os atores é consolidada ao longo do tempo (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007; SILVA, 2012).

A consolidação do relacionamento interorganizacional faz com que os atores usufruam da influência mútua para desenvolver negociações, como por exemplo: compartilhar materiais, serviços técnicos, dinheiro e até indicação de cliente que possibilita a formação de um sistema social baseado no comportamento dos integrantes das empresas, em busca de benefícios individuais /coletivos; interdependência com divisão de atividades e papéis, sendo uma espécie de unidade com identificação exclusiva dos associados (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007; SILVA, 2012).

As atividades das organizações e/ou associados são interdependentes, onde cada integrante exerce um papel com seus respectivos direitos e obrigações, para concretizar

objetivos que não seriam possíveis individualmente, atuando então como se fossem uma rede de cooperação (RESENDE; MENDONÇA; ARAUJO, 2005; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007; SILVA, 2012).

A atuação dos atores que representam o relacionamento interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações optam em trabalhar em conjunto, sendo consideradas como parceira uma da outra (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000). A parceria entre as empresas contempla a ajuda mútua entre os integrantes do grupo, o que possibilita a constituição de uma rede de cooperação que requer formalização com regras e procedimentos, centralizações com as decisões conjuntas e complexidade com determinado número de elementos para que seja possível laborar como uma unidade de negócio (COOPER *et al.*, 1997; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

A unidade de negócio para ser implantada necessita de um processo que contempla a administração, frequência de recursos e informações entre os membros, torna-se uma estrutura organizacional com objetivo de benefício mútuo (COOPER *et al.*, 1997; PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

A estrutura organizacional com a ligação entre os integrantes (atores/organizações) propicia integração (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007; VERDU; NASCIMENTO, 2011), que por meio da união das relações construídas em estrutura com regras e procedimentos contemplam os relacionamentos interorganizacionais (SCOTT, 2003; VERDU; NASCIMENTO, 2011).

Para melhor entendimento, caracterizam-se os atores como pessoas jurídicas (empresas), que se relacionam por meio de transações, fluxos e ligações de recursos por determinado período (OLIVER, 1990, VERDU; NASCIMENTO, 2011), tornando-se relevante, devido às parcerias ocorridas por meio dos RIOS para sobrevivência em um mercado competitivo (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

Os RIOS promovem interações entre os membros, motivados por situações impostas pelo mercado, fazendo com que exista a necessidade de mudanças, no transcorrer do tempo, para atender às novas demandas (ALIGHIERI; LIMA FILHO, 2006). Essas interações ajudam a consolidar a parceria, pois permite a influência entre os membros da rede, como também

sugere a estes membros que influenciem parceiros indiretos, ou seja, atores externos (LARSEN, 1999).

A composição dos relacionamentos interorganizacionais que é a junção de empresas e/ou atores em um determinado ambiente/espaco pode acontecer de maneira formal que são constituídas por meio de contratos, como também de maneira informal, que são relações sem formalização de contrato (SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979; CURTIS; HOFFMANN, 2009; SILVA; 2012).

O relacionamento interorganizacional de maneira formal e/ou informal de certa forma limita a liberdade de escolha de organizações externas, isto é, que não estão inseridas nesta rede, pois existe um critério racional para esta ação, além de normas e processos pré-estabelecidos, o que reduz o poder decisório dos envolvidos (SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979; CURTIS; HOFFMANN, 2009; SILVA; 2012).

Assim, em busca de benefícios, surge a influência mútua das organizações que proporciona um elemento relevante que é o poder. O mesmo motiva os relacionamentos entre os atores das empresas, ou seja, os relacionamentos interorganizacionais – RIOS, pois, permite exercer força a propósito de diferentes organizações e conseqüentemente seus recursos (OLIVER, 1990; BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998; SILVA, 2012).

Estes recursos podem ser escassos para alguns atores/empresas que buscam dentro de uma rede ou aliança suprir suas necessidades com a ajuda dos demais associados. Por outro lado, os mesmos atores/empresas em determinadas situações possuem recursos tangíveis e/ou intangíveis relevantes fazendo com que seja possível também exercer seu poder na rede por meio dos RIOS (OLIVER, 1990; BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998; SILVA, 2012).

A influência recíproca na atuação em rede busca constante melhoria para os associados, onde os atores/empresas compartilham recursos tangíveis e intangíveis, de maneira que possibilita suprir as necessidades apresentadas pelos associados (OLIVER, 1990; BALESTRIN; VARGAS, 2004; CASTRO, BULGACOV, 2008). Essa influência motiva a cooperação nos RIOS, visto que, de acordo com cada situação possibilita-se a cada organização preencher possíveis deficiências com o compartilhamento de bens tangíveis e

intangíveis, como também em outro momento, ajudar os demais membros (OLIVER, 1990; BALESTRIN; VARGAS, 2004; CASTRO; BULGACOV, 2009).

Os relacionamentos interorganizacionais contemplam a relação entre organizações que ao se unirem possuem diferentes nomenclaturas como alianças, redes estratégicas, parcerias, redes sociais, relação interorganizacional, acordo de cooperação e/ou colaboração, redes flexíveis, burocráticas, vertical, *topdown*, linear, dinâmica, entre outras (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RECH; MAÇADA, 2010).

Independente da nomenclatura, as relações entre organizações possuem objetivos e interesses em comum, como interação, relacionamento, ação coletiva, colaboração, cooperação, confiança e comprometimento (RECH; MAÇADA, 2010; PALMATIER et al, 2006) para alcance da máxima flexibilidade, diferenciação, alavancagem financeira e competências técnicas necessárias para sobreviver no mercado em que estão inseridos (RECH; TESTA; LUCIANO, 2006; RECH; MAÇADA, 2010; OLIVEIRA; GUERRINI, 2003).

Tais objetivos e interesses que normalmente são comuns entre as empresas, ocorrem por meio de situações apresentadas pelo mercado em que os associados estejam inseridos, que fazem com que aconteçam os RIOS. Essas situações contribuem para elucidar o desenvolvimento e as configurações dos relacionamentos entre os atores/ organizações (OLIVER; EBERS, 1998; HALL, 2004). Farias (2007, p. 40) explica os RIOS como uma interdependência combinada que “indica que as atividades de duas organizações são genericamente ligadas pelo fato delas fazerem uso de um mesmo recurso (estruturas administrativas, recursos físicos, competências, tecnologias ou outros)”.

A interdependência combinada sugere consolidar esforços, convencionando recursos para majorar resultados, ou seja, trata-se de uma combinação de recursos tangíveis e intangíveis (FARIAS, 2007), com a integração entre os associados, que para Kauremaa, Nurmilaakso; Tanskanen (2009) é um dos principais desafios dos RIOS.

A integração entre os associados ocorre também pela estrutura desverticalizada, ou seja, a empresa deixa de usar a estratégia de “fazer tudo” para compartilhar. Para Oliveira;

Guerrini (2003) a estrutura desverticalizada fortifica a relação organizacional. Outro ponto que se faz necessário para a integração, ou seja, o sucesso da relação é o alinhamento de “culturas organizacionais, sistema de informação e coordenação padronizada e entendida por todos” (RECH; MAÇADA, 2010) nos relacionamentos interorganizacionais.

Os RIOS apresentam a superação da divisão entre o ambiente interno e externo, substituindo a visão focada em instituição individual para uma visão com ampla relação com envolvimento entre grupos, indivíduos e organizações. Rech Testa; Luciano (2006) justifica que formar as redes como associações que buscam cooperar e beneficiar as organizações participantes, torna-se uma opção para “viabilizar o desenvolvimento econômico e social” (RECH; MAÇADA, 2010).

Destaca-se que independente do segmento, as organizações são constituídas com um objetivo social ou econômico (RECH; MAÇADA, 2010). Com isso, existe a necessidade de planejar, acompanhar e analisar os resultados obtidos. Sendo assim, nos RIOS esse procedimento também ocorre, de maneira que os resultados analisados são baseados no contato e formação dos relacionamentos entre as empresas associadas (WEGNER; DAHMER, 2004; CASTRO; BULGACOV, 2008).

Explora-se ainda, os aspectos motivacionais, aspectos intervenientes e os tipos de relacionamentos interorganizacionais para que seja possível responder o objetivo desta pesquisa de identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

2.4.1 Aspectos motivadores dos RIOS

Os RIOS são formados e se desenvolvem por meio de diversas situações impostas pelo ambiente e acontecem de fato entre “duas organizações ou até mesmo entre indivíduos” (RECH; MAÇADA, 2010). Oliver (1990) explora duas suposições baseadas nos relacionamentos interorganizacionais. A primeira trata-se da possibilidade de as organizações decidirem consciente e intencionalmente uma direção, isto é, um alvo. E a segunda trata das contingências que determinam o engajamento dos relacionamentos com uma visão gerencial.

Oliver (1990) ao explorar tais suposições, que são consideradas como fatores motivadores dos relacionamentos, complementa sua pesquisa com a sugestão de seis

definições sobre as contingências determinantes dos RIOS, tais como: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação.

1) Necessidade: continuamente as organizações constituem entre si, ligações ou trocas com objetivo de “atender às necessidades legais ou regulatórias” (OLIVER, 1990, p. 243). Exemplo: “regulamentação governamental, com a necessidade legal” (HO, 2006) de uma exigência de licença para aquisição de um produto, ao qual a empresa não possui. Este caso possibilita que ocorra um compartilhamento de licença com outra empresa, até que seja concluído o processo de documentação para tal exigência (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

2) Assimetria: é a potencialidade desempenhada por uma organização em relação a outra, mediante o poder exercido pelo porte da empresa, habilidades e controle, ou seja, “bloqueio ou diminuição de competição” (HO, 2006). Exemplo: escassez de recursos com dependência de outras empresas (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

3) Reciprocidade: “é o inverso da assimetria, ou seja, cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle” (OLIVER, 1990, p. 244). Trata-se de entrada em novos nichos de mercado, maior espaço para desempenhar ação organizacional (HO, 2006), com compartilhamento de informação e objetivos estratégicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Exemplo: redes horizontais, isto é, organizações independentes que se unem em busca de benefício em comum, onde algumas atividades são coordenadas em parceria, porém com a independência de cada empresa, como o caso da prospecção de mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

4) Eficiência: economia de escala, compartilhar e desenvolver tecnologia (HO, 2006) com a “busca de produtividade e redução de custos e desperdícios” (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). A eficiência corrobora com a teoria de Custo de Transação, sendo “um dos principais objetivos das organizações é minimizar os custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente e com as outras organizações, economizando tempo e recurso” (WILLIAMSON, 2005). Exemplo: terceirização de serviço de limpeza (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

5) Estabilidade: minimizar incertezas e riscos (HO, 2006) por meio dos RIOS, visto que há necessidade de adaptação perante as situações apresentadas pelo ambiente, o que propicia a busca por previsibilidade. Exemplo: Fornecer informações verdadeiras, completas e corretas, minimiza a incerteza (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

6) Legitimação: foca a melhoria da reputação e imagem da organização perante as pressões impostas pelo mercado, por meio dos processos que se transformam em regras na busca pela legitimação. Exemplo: relacionamento com organizações que já possuem reputação no mercado (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

As seis suposições: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação são consideradas na visão de Oliver (1990) como os fatores motivadores e as “contingências determinantes para os RIOS”, originadas por uma ampla pesquisa que teve início em 1960. Existem diferentes fatos que ocorrem no ambiente em que as organizações estão inseridas, que condicionam e formam os RIOS (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). Dentre estas suposições são relevantes nesta pesquisa: a necessidade, a reciprocidade, estabilidade e legitimação. Oliver (1990); Alighieri; Lima; Zanquetto Filho (2006) exploram ainda que existem outros aspectos para serem analisados nos relacionamentos interorganizacionais, como por exemplo, os aspectos intervenientes que também ajudam no desenvolvimento das relações de longo prazo.

2.4.2 Aspectos intervenientes dos RIOS

Os aspectos intervenientes dos RIOS foram identificados após pesquisas nas literaturas nacional e internacional, sendo denominada como “variáveis que auxiliam na gestão de relações interorganizacionais mais duradouras e eficazes” (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007) que permitem que as empresas busquem ajuda mútua, com possibilidade de obter vantagem competitiva no mercado em que estiverem inseridas.

Pigatto (2005) aborda que os aspectos intervenientes possibilitam a constituição de relações com cooperação entre os atores inseridos em uma rede de empresas. Alighieri; Zanquetto (2007) exploram que estudos sobre este tema mostram que nos relacionamentos

existem tanto momentos de cooperação como também de competição. Sendo assim, há a possibilidade de que fatos expostos pelo mercado permitam que mudanças inesperadas consigam enfraquecer as alianças nos relacionamentos interorganizacionais.

Parkhe (1998ab) afirma que mudanças repentinas em um relacionamento interorganizacional pode ser motivo de fracasso ou sucesso. Para isso é necessária análise sobre os fatores que estimulam ou dificultam a relação entre as partes envolvidas, pois tais ações influenciam o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos (CHENG; FU, 2013).

Reinl; Kelliher (2010) explicam que os aspectos intervenientes, ou seja, os fatores que induzem a constituição dos relacionamentos interorganizacionais também são observados como pré-condições para que ocorra a interação entre os atores. Tais condições são reconhecidas como regras que ajudam na gestão das relações, sendo apresentadas como instruções formais e/ou informais (NORTH, 1990).

As instruções formais e/ou informais são utilizadas de maneira rotineira nos relacionamentos interorganizacionais, sendo obtidas por diferentes fontes, isto é, desde uma legislação até a organização de práticas e regras elaboradas pelos atores integrantes de empresas, associações e até famílias (VILPOUX, 2014).

Nota-se que os aspectos intervenientes dos RIOS afetam o desempenho e os resultados que podem se apresentar como situações de fracasso e/ou sucesso prejudicando até a cooperação formal e/ou informal que são desenvolvidas entre os atores (PARKHE,1998; BRUNOZI JÚNIOR *et al*).

Brunozi Júnior *et al* (2016) explanam que há necessidade de análise nos RIOS para identificar quais aspectos intervenientes são necessários, haja vista que em cada grupo existem diferentes características para o desempenho dos atores em busca da cooperação nos relacionamentos entre os atores.

Como exemplo da necessidade dos aspectos intervenientes, apresentam-se alguns casos como: a aliança entre segmento público e privado que foi explorado na pesquisa de

Markus; Bui (2012) que apresentou como resultado a necessidade de acordos formais e legais para que se obtenha sucesso nos RIOS.

Outro caso explanado por Carter (2014) trata da relevância nos acordos formais em ambientes com incertezas no mercado, como em países que sofrem com terrorismo ou até em organizações que participam dos RIOS com pensamentos oportunistas (LUMINEAU; QUÉLIN, 2012). Ambos os exemplos requerem a formalização de contratos com regras rígidas e claras para que seja possível o controle dos RIOS (RING, 2008; BRUNOZI JÚNIOR et al).

Em contrapartida existem autores que estudam que os aspectos intervenientes com contratos formais também são considerados como limitadores nos RIOS (DACIN; REID, 2008; CAREY; LAWSON; KRAUSE, 2011), pois as ações informais fortificam e criam possibilidades de estreitar as relações entre os atores com maior liberdade para o desenvolvimento de aspectos como confiança, comprometimento, comunicação e mecanismos para soluções de conflitos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Os aspectos intervenientes destacados por Alighieri; Zanquetto Filho (2007) apresentam relevância na literatura. Dessa forma é proeminente destacar que os RIOS estão sujeitos às ocorrências inesperadas impostas pelo mercado que ocasionam situações internas ou externas em que as organizações se colocam em conflitos ao cooperar e competir concomitantemente, devido a alguma circunstância.

Circunstâncias que podem gerar oportunidade de combinar recursos, por meio dos RIOS para obter vantagem no mercado, pois a cooperação busca aperfeiçoar recursos que a empresa sozinha não seria capaz de concretizar (DYER; SINGH, 1998; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Alighieri; Zanquetto Filho (2007) exploram em sua pesquisa a visão de diferentes autores sobre os cinco aspectos intervenientes dos RIOS que são: confiança, comprometimento, reputação, comunicação e mecanismos para soluções de conflitos. Dentre eles é abordado o tema **confiança**, considerado um dos mais relevantes e dependentes dos outros, pois, a falta de comprometimento ou até uma reputação ruim, por exemplo, impactam

na confiança entre o relacionamento dos envolvidos na rede. Por outro lado, a confiança também pode possuir uma independência sobre os outros aspectos, caso já tenha sido consolidada no relacionamento em longo prazo.

A confiança é um dos aspectos intervenientes mais relevantes dos RIOS, visto que é a base para a interação e solidificação das relações, isto é, a falta de confiança é um fator dificultador para os envolvidos (LUNDIN, 2007; ZHONG et al., 2014) e para o desenvolvimento de projetos, cooperação e compartilhamento de bens tangíveis e intangíveis.

A confiança é como uma expectativa gerada a partir de uma palavra proferida por alguém (ANDERSON; NARUS, 1990) que envolve crença, sentimento e expectativa em relação à intenção (GANESAN, 1994) que apresentam componentes como a benevolência e credibilidade (MORGAN, HUNT, 1994).

A confiança é como utilizar a fé, pois há uma diferença entre confiar e desconfiar de alguém baseado na crença de que um quer o bem-estar do outro (KUMAR, 1996). É um indicador do desempenho do relacionamento que possibilita troca de informação, benefícios ao minimizar riscos e comportamentos oportunistas, solução de problemas, entre outros (ALIGHIERI; ZANQUETO FILHO, 2007-2009).

A confiança é a base que fundamenta o desenvolvimento dos relacionamentos entre empresas, grupos e até pessoas, isto é, trata-se do alicerce das relações interpessoais e também interorganizacionais (MCALLISTER, 1995; LAZARIC; LORENZ, 1998; JONES; GEORGE, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS; FERRIN, 2000; COHEN; PRUSAK, 2001).

Fock; Koh (2006) explicam que quando existe a confiança entre os membros de uma associação, grupo e/ou organização a cooperação apresenta-se espontaneamente. Sendo assim, com um alto nível de confiança resulta em trabalhos com regras comuns e normas e valores compartilhados. Com um baixo nível de confiança, existe a necessidade da imposição de regras e controles para implantar a cooperação nos RIOS.

A confiança aplicada nos RIOS permite a integração entre os atores em busca de desenvolvimento de benefício mútuo (KRAMER; TYLER, 1996; DAS; TENG, 1998;

LAZARIC; LORENZ, 1998; SEPPANEN et al., 2007). A cooperação entre os atores envolvidos nos RIOS pode ser vista como dependente da confiança mútua (LUNDIN, 2007; SOUSA et al., 2015) que contribui com a concepção e manutenção da interação nas relações com os parceiros (INKPEN; CURRAL, 2004).

Lane (1998) complementa a interação entre os parceiros ao mostrar que existem diferentes tipos de confiança, sendo abordado um tipo embasado no conhecimento e compreensão de outrem, denominada como confiança cognitiva. A confiança que explora a expectativa em relação a outrem, denominada calculativa. E por fim, a confiança do tipo normativo que está sujeita ao compartilhamento de valores comuns entre os membros, além da possibilidade de regras que podem ser criadas nos casos em que o relacionamento seja duradouro (LEWICKI; BUNKER, 1996; LANE, 1998).

Outra visão sobre a confiança é explorada por Rocha (2008) que diferencia a intensidade de confiar em uma rede de relacionamento interorganizacional em dois grupos. O primeiro trata-se das pequenas empresas que se fundamentam na relação entre os membros, além do conhecimento, comportamento e ética. Já o segundo trata-se das empresas de grande porte, onde a confiança é baseada no posicionamento e reputação de cada organização no mercado, além da qualidade no produto, prazo de entrega, entre outros.

Verschoore; Balestrin (2008); Castro; Bulgacov; Hoffmann (2011) apresentam a confiança como uma ferramenta originada das relações sociais que são estabelecidas no desenvolvimento das redes de cooperação. Essa ação aproxima os membros fazendo com que o relacionamento ultrapasse o plano econômico.

A confiança proporciona o estabelecimento de uma “relação ganha – ganha” com o reconhecimento e importância de compreender que desde o primeiro contato há necessidade de se estabelecer integridade e transparência em busca de “reconhecer a possibilidade de um comportamento oportunista” (ALVES; BARRETO; MARTINS, 2015, p.940). A confiança está relacionada em reconhecer a instabilidade das relações, além de considerar “que é preciso ser flexível e se comprometer com a rede como um todo, não apenas com os objetivos individuais” (ALVES; BARRETO; MARTINS, 2015, p.940).

Sendo assim, o aspecto confiança pode ser independente ou também depender de outros aspectos, como por exemplo, o **comprometimento**. Morgan; Hunt (1994, p.23) afirma que “um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com o outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente” (MORGAN; HUNT, 1994, p.23).

O comprometimento para Isabella (2002) é um aspecto relevante para formar e manter os RIOS, já que consiste no fato de que um parceiro se compromete e cumpre um acordo pré-estabelecido com outro, o que apresenta maiores chances de sucesso no relacionamento, pois minimiza o oportunismo (HAKANSSON; FORD, 2002).

Comprometimento “é um relacionamento no qual existe uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes” (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 23) sendo considerado como uma situação em que uma empresa e/ou um membro não se beneficia da dependência de outrem ou de uma situação para obter vantagem. Ao contrário, se coloca à disposição para concretizar os objetivos coletivos (ANDERSON; WEITZ, 1992).

O comprometimento é incorporado em situações como: um vínculo psicológico afetivo por meio de uma amizade, lealdade, prazer, bem-estar; vínculo de continuação, no caso da sensação da perda que considera como um custo elevado ao deixar a organização ou o ambiente em que está inserido e por fim um vínculo moral baseado na obrigação em permanecer no grupo que normalmente são motivados por valores e objetivos (JAROS, JERMIER, KOEHLER; SINCICH,1993; MEDEIROS et al, 2005).

O comprometimento é uma maneira de reciprocidade e equivalência da confiança (ANDERSON; WEITZ, 1992; MARTINS, VELOSO, 2016). É um anseio na permanência de um relacionamento (WILSON, 1995). É uma ferramenta proeminente na perspectiva do relacionamento entre a organização e o cliente, pois existe uma integração entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009).

O comprometimento pode ser utilizado como um termômetro no relacionamento entre organização e cliente (SILVA, ABDALLA, 2016) ao apresentar possibilidades de relações de

longo prazo com desejo de permanecerem juntos no desenvolvimento de parcerias, mesmo que para isso seja necessário sacrificar desejos em determinados momentos, isto é, há um esforço de ambas as partes (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009; NARTEH et al., 2013; VERHOEF, 2003).

O comprometimento pode ser interpretado como o cumprimento de um acordo ou a ação de agir em conjunto (MARTINS; VELOSO; GIGLIO, 2016). Assim, o comprometimento faz com que dentro de uma relação, os membros acreditem que o “relacionamento irá durar para sempre” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23).

Morgan; Hunt (1994) enfatiza que confiança e comprometimento apresentam várias dimensões sendo consideradas como “mediador de vários conceitos antecedentes e consequentes que atuam ao mesmo tempo” (FARINA, 2009), pois são considerados como intercessores no relacionamento interorganizacional (MORGAN; HUNT (1994; FARINA, 2009). A relevância dos conceitos apresenta-se em destaque na literatura como auxiliares na gestão dos RIOS (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Outro aspecto interveniente nos RIOS é a **reputação** que indica a crença de que uma pessoa é correta, o que propicia maior credibilidade e confiança, além de ser uma possibilidade de fazer com que um parceiro repasse ao outro a informação sobre sua reputação no ambiente, o que beneficia o desenvolvimento do relacionamento (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

A reputação é o comportamento de uma organização em determinados acontecimentos, sendo reconhecida como reputação corporativa (BROMLEY, 2001; SANDBERG, 2002). São como atributos organizacionais, ou seja, a imagem que os outros observam sobre a organização no mercado (ROBERTS; DOWLING, 2002).

A reputação é algo observado pelo mercado nos relacionamentos interorganizacionais durante um período, visto que se apresenta como uma maneira como empresas e/ou pessoas influenciam ou são influenciadas, isto é, contempla a percepção de outrem sobre a organização ou seus membros (ROBERTS; DOWLING, 2002; CRUZ; LIMA, 2010).

A reputação é um conceito dinâmico (FOMBRUN, 1997; CRUZ; LIMA, 2010). É um aspecto que de maneira geral faz com que possibilite uma comparação e até classificações entre organizações, principalmente se forem do mesmo segmento (DEEPHOUSE; CARTER, 2005), fazendo com que seja visível um reconhecimento e credibilidade para busca de novos relacionamentos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007-2009).

A reputação é o resultado da avaliação de um membro ou organização que são observadas pelas ações e informações expostas no mercado (GOTSI; WILSON, 2001). Tais informações são obtidas pela comunicação que é o outro aspecto interveniente abordado por Alighieri; Zanquetto Filho (2009).

Outro aspecto interveniente é a **comunicação** que é considerada como a mensagem transmitida para outrem, que ocorre por meio da proximidade entre indivíduos nas relações cotidianas, organizacionais e pessoais. É um aspecto relevante, pois é por meio da comunicação que as organizações conseguem interagir para selecionar seus parceiros (VARMUS et al., 2015).

A comunicação permite partilhar recursos com a cooperação entre os integrantes (STORBACKA; NENONEN, 2015). A manutenção da comunicação fortifica a transparência e alinhamento de objetivos, além de possibilitar o cumprimento de acordos, como por exemplo, os prazos programados para entrega de atividades e/ou produtos (PELLIZZARO, 2013).

A boa comunicação nos RIOS facilita a materialização dos objetivos propostos entre os integrantes (PELLIZZARO, 2013). A comunicação também pode ultrapassar os muros da organização e ser estabelecida junto aos clientes, permitindo que a empresa obtenha resultados sobre a qualidade do produto ou serviço prestado trazendo benefícios para ambos (SOUZA; GRILLO; DAMACENA, 2014; SILVA, ABDALLA, 2016).

O aspecto comunicação envolve a participação com o diálogo entre os parceiros (VARMUS et al., 2015) sobre um determinado tema, onde a relevância e a credibilidade da informação é algo determinante. Para tanto, o nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada seja de maneira operacional ou estratégica (ALIGHIERI;

ZANQUETTO FILHO 2009). A participação entre os parceiros está ligada ao engajamento compartilhado com a definição de metas (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A comunicação reduz a unilateralidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), beneficia os relacionamentos Inter organizacionais (LILLY; TIPPINS, 2002), pois tratam do diálogo verbal e/ou outros meios de transmitir uma mensagem entre as partes envolvidas na comunicação (TAVARES, 2016). A comunicação também conhecida como diálogo, motiva o compartilhamento do aprendizado (BECKER; NAGEL, 2013) e dificuldades e assuntos de interesses em comum para duas ou mais pessoas (BALLANTYNE; VAREY, 2006; ROMERO; MOLINA, 2009).

O aspecto **mecanismo para resolução de conflito** que é originado entre os parceiros por meio da percepção sobre uma possível ação do outro que prejudique um objetivo almejado pelo outro parceiro, ocasiona conflito nos relacionamentos simples como também naqueles que são considerados como estratégicos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

Os conflitos para as organizações são os constrangimentos que acontecem entre os parceiros, que podem ser controlados por meio de regras formais e/ou informais (NORTH, 1990). Sendo assim, o relacionamento entre os atores faz com seja possível confiar, se comprometer e obter melhores soluções para evitar conflitos (MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2016).

Para Thomas (1992) os conflitos relacionam-se com quatro variáveis: “1) a predisposição comportamental (vista como o ‘estilo’ da parte envolvida); 2) as pressões sociais (influências da sociedade); 3) as ‘estruturas incentivantes (o grau de interesse da parte no conflito) e; 4) as regras e procedimentos (que normatizam o processo)”.

As soluções para as variáveis dos conflitos geram desenvolvimentos de atividades e ações que proporcionam sinergia entre os atores, pois os mesmos se esforçam na ajuda mútua (MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2016). Quando há um entrosamento, isto é, um relacionamento com mais de uma pessoa ou organização, constitui-se uma rede que busca a

cooperação para solucionar os conflitos (GONÇALVES, 1990; MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2016).

Gonçalves (1990) afirma que pessoas que estão envolvidas em uma rede devem permanecer atentas nas soluções para os conflitos entre os atores, visto que a assimetria, reconhecida como interesse, tempo, capacidade e facilidade de interligação com outros membros podem prejudicar os objetivos, soluções e negócios do grupo, caso existam conflitos que não sejam resolvidos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO 2009; MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2016). Há a necessidade de desenvolvimento do mecanismo de soluções de conflitos. Esse desenvolvimento é como “o processo (o como) e o resultado (o fim) das tensões causadas pelas assimetrias” (MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2016 p. 76).

Alighieri e Zanquetto Filho (2009) exploram a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos conforme o Quadro 10 com a consolidação dos aspectos intervenientes dos RIOS. E também os aspectos motivadores no Quadro 11 com a necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação.

Quadro 10: Aspectos Intervenientes dos RIOS

ASPECTOS INTERVENIENTES DOS RIOS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
CONFIANÇA	trata-se de um dos aspectos mais relevantes para o desenvolvimento dos RIOS. É um aspecto interveniente que depende de outros, porém também assume uma característica de independência	Alighieri; Zanquetto Filho (2007 - 2009)
	confiança auxilia a determinar uma variedade de indicadores de desempenho do relacionamento. Tais como: extensão da troca de informação, resolução de problemas comuns, satisfação com resultados e motivação para tomada de decisão. Benefícios como: reduz risco, comportamento oportunista e custo de transação	
	“uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza”	Sahay (2003)
	caracterizado como algo em construção ao longo do tempo	Jarillo; Stevenson (1991) ; Park; Jungson (2001)
	a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas. “[...] conjuga, ao mesmo tempo, aspectos racionais (ao considerar o comportamento passado e os riscos envolvidos), como também emocionais (como “fazer voto de fé” distingue a confiança da desconfiança, pois as partes acreditam no interesse do bem estar uma com a outra	Ring; Van de Ven (1994)
	“[...] conjuga, ao mesmo tempo, aspectos racionais (ao considerar o comportamento passado e os riscos envolvidos), como também emocionais (como “fazer voto de fé” distingue a confiança da desconfiança, pois as partes acreditam no interesse do bem estar uma com a outra	Cunha (2004, p. 257)
	a confiança proporciona aos parceiros uma comunicação aberta e a disposição em enfrentar riscos	Kumar (1996)
	a confiança proporciona aos parceiros uma comunicação aberta e a disposição em enfrentar riscos	Kwon; Suh (2004)
	Contar com a expectativa gerada à partir da palavra da outra	Anderson; Narus (1990)
	Confiança envolve uma crença, um sentimento, uma expectativa, a cerca da troca da perícia, segurança, integridade e intenção do parceiro	Ganesan, (1994)
a confiança é composta por três componentes: a credibilidade, benevolência e credibilidade	Morgan; Hunt (1994, p. 23)	
COMPROMETIMENTO	“um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente”	Morgan; Hunt (1994, p. 23)
	comprometimento num relacionamento é “o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto-prazo para antê-las e a confiança na estabilidade delas”. Ex. percepção do investimento da dedicação com o parceiro, comunicação, reputação e até a história do relacionamento	Anderson; Weitz (1992, p. 19)
	“é um relacionamento no qual existe uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes”	Siqueira; Gomide Junior (2004, p. 23)
	comprometimento organizacional é um “elo de ligação” entre o indivíduo e a organização	Mathieu; Zajac (1990) ; Allen; Mever (1996)
	significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação, contemplando uma propensão a determinada ação	Cavalcanti; Costa (2009)
REPUTAÇÃO	“O conceito de reputação é tão próximo do conceito de confiança que estes são interdependentes. Esta relação ocorre pois muitas vezes a confiança que existe entre parceiros é baseada na reputação das partes ou de uma delas”	Alighieri; Zanquetto Filho (2007 - 2009)
	Reputação é uma sequencia de comportamentos passados	Parkhe (1998a)
	Reconhecimento e/ou crença que o parceiro é honesto, o que remete a credibilidade para busca de novos relacionamentos	Sahay (2003)
COMUNICAÇÃO	Compartilhamento de informação verdadeira, completa e no tempo correto reduz incerteza e vulnerabilidade. E também aumenta a chance de parceria	(Anderson; weitz, 1992; mohr; spekman, 1994; laniado; baiardi, 2003; parkhe, 1998b).
	A comunicação pode parecer irrelevante e ser vista como fator de exposição da organização, colocando-a numa posição vulnerável, mas é um dos elementos chave para o sucesso do	Alighieri; Zanquetto Filho (2007 - 2009)
	A qualidade da comunicação está relacionada à relevância e credibilidade da informação	Mohr; Spekman (1994)
	O nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada (operacional ou estratégica)	
confidencialidade das informações trocadas entre as partes é de suma importância para a redução de conflitos		
MECANISMO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	Frustração de uma das partes do relacionamento por determinado motivo	Thomas (1992)
	O conflito pode tornar difícil a disposição de uma parte em se dedicar a outra, ou até mesmo em confiar na outra	
	“a percepção de uma das partes de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra”, como uma dependência que uma empresa tem de outra	Gaski (1984, p. 11) <i>apud</i> Alighieri; Lima; Zanquetto
	os acordos formais ou informais, baseados nas normas sociais e na confiança, ajustam a distribuição de poder e a dependência entre organizações e, por	Bengtsson; Kock (1999)
Com o tempo, a destruição da relação é inevitável, sendo assim, se não forem resolvidos amigavelmente pode levar a dissolução do relacionamento	Ring; Van de Ven (1994)	

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Alighieri; Zanquetto Filho (2007 - 2009)

Quadro 11 Aspectos motivadores dos RIOS

ASPECTOS MOTIVADORES DOS RIOS	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
NECESSIDADE	As organizações constituem entre si, ligações ou trocas com objetivo de “atender às necessidades legais ou regulatórias”	Oliver (1990, p. 243)
	As trocas de objetivos comuns entre as organizações podem ser consideradas por meio de uma necessidade que a empresa não possui e pode atuar em parceria com outra, por exemplo, como: “regulamentação governamental, com a necessidade legal”	Ho (2006)
	A necessidade de algumas empresas dependem de terceiros e de tempo para que sejam concluídas, por esse motivo, existem ações que podem ser compartilhadas entre empresas para que não o objetivo não seja paralisado, como o caso de um compartilhamento de licença ou alguma exigência legal.	Alghieri; Lima; Zanquetto Filho (2006- 2007-2009)
ASSIMETRIA	A assimetria é escassez de recursos com dependência de outras empresas	Oliver (1990); Alghieri; Lima; Zanquetto Filho (2006)
	Minimizar ou bloquear a competição por meio do poder que é exercido de outra organização devido ao seu porte, habilidade ou controle	Ho (2006)
	A assimetria é reconhecida como o interesse, tempo, capacidade e facilidade de interligação com outros membros podem prejudicar os objetivos, soluções e negócios do grupo, caso existam conflitos que não sejam resolvidos	Alghieri; Lima; Zanquetto Filho (2009); Martins; Veloso; Giglio (2016)
RECIPROCIDADE	Reciprocidade é cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações	Oliver (1990)
	Possibilidade de nichos de mercado e espaço para ação organizacional	Ho (2006)
	Compartilhamento de informação e objetivos estratégicos	Gulati; Nohria; Zaheer (2000)
EFICIÊNCIA	Organizações independentes que compartilham atividades, desenvolvem parcerias e até prospecção de mercado	Alghieri; Lima; Zanquetto Filho (2006)
	Economia de tempo e recursos físicos e intelectuais	Williamson (2005)
	Compartilhamento e desenvolvimento de tecnologia com economia de escala	Ho (2006)
ESTABILIDADE	Produtividade e redução de custos e desperdícios	Alghieri; Lima; Zanquetto
	Informações completas com veracidade e previsibilidade	Oliver (1990); Alghieri; Lima; Zanquetto
	Minimizar incertezas e riscos	Ho (2006)
LEGITIMAÇÃO	Reputação e imagem da organização perante ao mercado, ou seja, como é enxergada pelos outros	Oliver (1990); Alghieri; Lima; Zanquetto Filho (2006)
	As empresas também buscam a legitimação por meio do relacionamento com outras empresas renomadas no mercado	

Fonte: Baseado em Alighieri; Zanquetto Filho (2007 - 2009)

Os aspectos intervenientes dos RIOS juntamente com os aspectos motivadores foram utilizados para analisar os relacionamentos interorganizacionais entre os clientes/associados de uma rede de cooperação. Estes aspectos buscam o equilíbrio e a consolidação das relações, principalmente no longo prazo, pois possibilitam ajuda mútua na resolução de desafios com o compartilhamento de experiências, infraestrutura, materiais físicos e até intangíveis, pois são utilizados como mediadores entre os envolvidos. Neste contexto, os RIOS foram explorados nesta pesquisa, com objetivo de identificar que aspectos relacionais influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação. Não obstante, foi utilizada a análise de redes sociais (ARS) que tratou das ligações, isto é, das indicações existentes entre os clientes/associados desta rede.

2.5 Análise de Redes Sociais

A análise de redes sociais (ARS) ou Social Network Analysis (SNA) é um tema em estudo desde 1930 (CARRINGTON; SCOTT; WASSERMAN, 2006; WASSERMAN FAUST, 1994; KIRSCHBAUM, 2006), sendo explorado com maior interesse nas últimas décadas por meio das pesquisas realizadas por Wasserman; Faust, (1994); Granovetter (1985); Callon (1999); Castilla et al. (2000); Albagli; Brito (2003); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Cross; Thomas (2009); Gonçalo; Reys Junior (2009), Farina, et. al., (2012); entre outros autores.

A ARS é abordada na literatura como um conjunto de “nós, atores, unidades ou vértices”, ou seja, indivíduos, grupos e/ou instituições, que se consolidam por meio de ligações sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; SCOTT, 2000, MOLLO NETO; WAKER, 2011) que são exploradas “a partir das relações de comunicação, influência, confiança e cooperação” (FARINA, *et. al* 2012).

Albagli e Brito (2003, p.22) “definem que as redes sociais são conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de fluxos de bens, pessoas ou informações entre os diversos pontos da estrutura”. Barbosa; Byington; Struchiner (2000) apresentam que a interação entre as pessoas e suas conexões estabelecem relevantes componentes com a teoria de redes, pois “a análise de redes sociais está explicitamente interessada na inter-relação das unidades sociais” BARBOSA; BYNGTON; STRUCHINER; (2000, p. 41).

Com base na literatura das Ciências Sociais e nos resultados das pesquisas internacionais, Contractor; Monge; Leonardi (2011) afirmam que é possível explorar a análise de redes sociais perante diferentes áreas e funcionalidades, pois o conceito da ARS “conjuga conceitos como sociabilidade, capital social, poder, autonomia e coesão social com medidas como densidade e centralidade, tanto para análise das relações cotidianas, quanto para grupos de atuação coletiva” (CONTRACTOR; MONGE; LEONARDI, 2011; FARINA et. al. 2012).

A ARS apresenta a existência de dois planos sobre as redes sociais. O primeiro chamado de redes primárias, baseada nas relações cotidianas que ocorrem de maneira

informal, autônoma e espontânea, como por exemplo, por meio das relações com famílias, vizinhos e amigos. Já a segunda é chamada de redes secundárias, por meio de desempenho conjunto de grupos e/ou organizações focadas em um determinado alvo, o que proporciona o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências.

As redes sociais classificam-se na visão de Hanneman; Riddle (2005) como “egocêntricas” ao estudar as relações de um ator ou “sociocêntricas” ao estudar todos os atores da rede. Os autores exploram as redes egocêntricas puras onde a relação é norteadada entre um ator específico, que é considerado principal, e os demais. E também as redes egocêntricas interconectadas onde a relação ocorre tanto com um ator específico/principal, como também existem relações entre os demais “atores secundários” da rede.

Para melhor compreensão sobre a ARS, apresentam-se alguns conceitos destacados na obra de Hayashi; Hayashi; Lima (2008), fundamentados nos autores: Harary (1972) apud Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Granovetter (1973), Wasserman; Faust (1999); Matheus; Silva (2006); Silva et al. (2006 a), conforme exposto no Quadro 12.

Quadro 12: Conceitos aplicados na ARS

CONCEITO	DESCRIÇÃO
ATOR, VÉRTICE OU NÓ	é uma unidade flexível de acordo com a proposta de análise, ou seja, ele permite vários níveis de agregação, o que possibilita sua adequação a diferentes problemas. Um ator pode ser uma pessoa, um conjunto de pessoas, um subgrupo, uma organização e outras coletividades.
LAÇO RELACIONAL, LAÇO OU LIGAÇÃO	é aquilo que estabelece a relação entre pares de atores. Esses laços podem ser classificados em três categorias, quais sejam, laços usentes (absent ties), laços fracos (weak ties) e laços fortes (strong ties) (GRANOVETTER, 1973).
RELAÇÃO	todo conjunto de laços que respeite um mesmo critério de relacionamento, dado um conjunto de atores. As relações possuem duas propriedades importantes que devem ser consideradas em todo método que se utilize desse conceito: direcionamento e valorização
ATRIBUTOS	são características individuais do ator, pois a ARS foca análise de laços e relações, porém podem ser analisados também pela ARS por meio dos atributos ou até outros auxiliares da rede
CAMINHADA	a caminhada de um grafo é uma seqüência alternada de pontos e linhas que liga o ponto p_x ao p_y . A caminhada é fechada (closed) se $p_x = p_y$, do contrário ela é aberta (open). Pode ainda ser uma trilha (trail), se todas as linhas forem distintas, e um caminho (path), se todos os pontos (e consequentemente todas as linhas) forem distintos. Se a caminhada for fechada e seus n pontos forem distintos, sendo $n \geq 3$, ela ainda recebe o nome de ciclo (cycle) (HARARY, 1972)
GRAFO	Um grafo está conectado se todo par de pontos estiver conectado por um caminho. Se ele estiver desconectado deve possuir no mínimo dois componentes. Cluster é um agrupamento ou subconjunto de atores dentro de um grafo que se relacionam; muitas vezes é usado como sinônimo de clique, que, na verdade, seria um subgrafo totalmente conectado, isto é, um grafo onde todos os vértices estejam conectados entre si.

Fonte: Baseado em Hayashi; Hayashi; Lima (2008)

O Quadro 12 explora alguns conceitos relevantes utilizados na ARS, o que permite melhor entendimento sobre o tema. No caso do **ator, vértice ou nó** mostra que há ampla

flexibilidade sobre que tipo de rede foi explorado, visto que pode ser de pessoas, grupos e até organizações (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008).

O **laço relacional, laço ou ligação** classifica-se em diferentes categorias como: laços fortes (relacional) que são os atores com muito contato e conseqüentemente com maior “vínculo e cumplicidade”, como por exemplo, família e amizades douradoras. Há também os laços fracos (estrutural) que ao contrário, possui menor contato e “vínculo superficial” (OLIVEIRA, SILVA, 2015) que para Granovetter (2005) são ligações relevantes, que proporcionam o desenvolvimento de novos relacionamentos que proporcionam a inovação.

O conceito dos laços fracos e laços fortes foram explorados por Granovetter (1973) para explicar os tipos de ligações existentes entre os indivíduos. Granovetter (1983) explica que novas informações e ideias são mais eficientemente difundidas através de laços fracos, pois “os laços fracos são os conhecidos e os laços fortes são os amigos” (GRANOVETTER, 1983 p. 211). Os efeitos dos laços fracos são mais positivos, pois eles se conectam com outras redes e conseqüentemente conseguem vantagem incomum, assim, “os laços fracos são importantes porque sua probabilidade de serem pontes é maior do que aquela conexão com os laços fortes” (GRANOVETTER, 2013, p. 229)

Para Granovetter (1973, 1983, 1985, 2013) os laços fortes são estabelecidos pelo intenso contato entre as pessoas ou grupos, ou seja, os indivíduos que estão mais próximos e que se conhece por um longo período, fazendo com que entre eles a informação seja repassada rapidamente. Estes relacionamentos são propensos a envolvimento social, tornam as redes sociais mais consistentes e fazem com que ela não seja extinta, isto é, não termine.

Já os laços fracos entre pessoas ou grupos que estão mais distantes, que se reconhecem, porém com relacionamento sem profundidade, isto é, sem tanto conhecimento um sobre o outro e conseqüentemente sem envolvimento social. Porém, este tipo de laço faz com que as redes sociais sejam mais dinâmicas, tornando-se relevantes, pois trazem as novidades (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985, 2005, 2013).

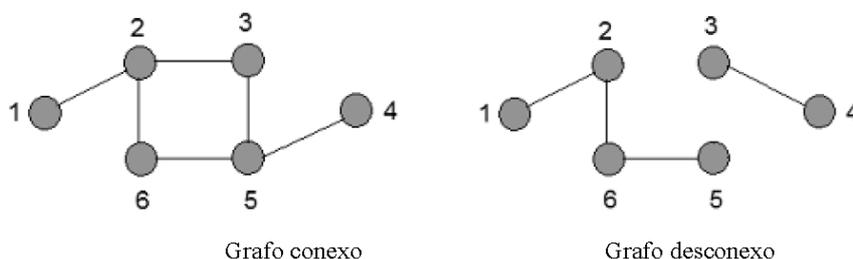
A **relação** é um laço que busca e “respeita um mesmo critério de relacionamento” que utiliza a relação por “direcionamento”, ou seja, um ator indica outro ou até não direcional ou

por “valoração”, isto é, com atribuição de “peso na relação” (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008).

Os **atributos** podem ser verificados tanto pelas características individuais ou da própria rede em análise (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008). Os atributos de uma rede são identificados como: tamanho, proximidade entre os papéis desempenhados pelos atores, densidade, posicionamento, conexão com outros membros, entre outros (TODEVA, 2006).

A **caminhada** que se apresenta em forma de um *grafo* trata-se das ligações entre os “nós” (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008). A caminhada acontece por meio do *grafo* que apresenta uma relação por meio de uma linha que interliga pontos, vértices ou “nós”, que representam pessoas ou organizações (LARANJEIRA; CAVIQUE, 2014), conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10: Grafo conexo e desconexo



Fonte: Laranjeira; Kavique (2014)

A Figura 10 trata-se da caminhada/grafos que tem um formato abstrato que mostra uma rede, seja como um grafo conexo, ou seja, uma caminhada entre os “nós” ou um grafo desconexo onde existe uma caminhada entre dois atores (3 e 4) que não teve conexão com outro grupo de atores conectados (1, 2, 5 e 6). O próprio *grafo* contempla uma explicação conjunta com a caminhada, pois é a representação da rede em determinado momento.

Essa representação permite que sejam visualizados os relacionamentos entre os atores, como por exemplo, em uma organização ou até entre organizações. Lazzarini (2008) aborda as redes sociais baseada nas relações internas, isto é, entre os “indivíduos ou departamentos” de uma organização, ou seja, intraorganizacional. Como também a relação entre pessoas jurídicas, sendo considerada como relacionamentos interorganizacionais (SILVA, *et al*, 2014).

De tal modo, explorar a dinâmica e os relacionamentos dos atores organizacionais são relevantes no alcance dos “resultados operacionais satisfatórios” (SILVA, *et al*, 2014), visto que há um objetivo comum sugerido na rede que envolve todos seus associados, fazendo com que as estratégias conjuntas possibilitem ganhos para os envolvidos, quando houver uma intensa conectividade entre os atores (CROSS; CUMMINGS, 2004; LAZZARINI; 2008; SILVA, *et al*, 2014).

Ocorre a intensa conectividade entre os atores, pois o posicionamento dos mesmos juntamente com a estrutura proposta pela rede intervém no “funcionamento e na habilidade de gerar valor” que nela atuam, interferem diretamente no seu funcionamento e na habilidade desta gerar valor (CROSS; CUMMINGS, 2004; LAZZARINI; 2008; SILVA, *et al*, 2014).

A análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA) pode suprir a escassez de algumas organizações, com o benefício do compartilhamento de bens tangíveis e intangíveis, ao “adquirir habilidades antes não observadas, já que, estas passam a serem utilizadas na geração de inovação”, desenvolvimento da mão de obra, “retorno financeiro” com cooperação, o que fortifica os relacionamentos com obtenção de vantagem competitiva (CROSS; THOMAS, 2009; SILVA, *et al*, 2014).

Complementa-se a pesquisa de análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA) ao explorar também algumas medidas que são consideradas como base na literatura. Estas medidas também apresentam os grafos que são considerados como um mapeamento de uma rede em determinado período.

2.5.1 Medidas para a análise de redes sociais

A análise de redes sociais (ARS) ou *Social Network Analysis* (SNA) contempla um vocabulário específico tanto para o reconhecimento das ligações entre os atores, como também para medir tais conexões (VIEIRA, 2008; HANNEMAN, 2011). As possíveis conexões existentes entre os atores fazem a integração social que contempla grupos com poucos ou muitos integrantes que tenham vínculos ou algum tipo de relação (HANNEMAN, 2011).

As conexões podem ser entendidas por meio dos processos e até do comportamento dos atores que são analisados pelas medidas estruturais da ARS. Vieira (2008) explora essas medidas por meio de duas abordagens, sendo a primeira a abordagem das medidas estruturais que se baseia na estrutura da rede como um todo e a segunda abordagem que explana sobre as ligações entre os atores (VIEIRA, 2008).

A primeira abordagem fundamenta-se no tamanho, densidade, distância geodésica e cliques da rede social, conforme Quadro 13.

Quadro 13: Medidas estruturais e relacionais da ARS

CONCEITO	DESCRIÇÃO	AUTORES
TAMANHO	o tamanho da rede é um fator relevante, pois cada ator possui capacidades e recursos limitados	Silva (2003); Vieira (2008)
	verifica-se o tamanho da rede de acordo com total de ligações existentes entre os atores	
	é um importante critério estrutural, seja para análise de um ator ou de um grupo, pois os outros critérios são baseados no tamanho da rede	
DENSIDADE	trata-se da proporção entre laços existentes e todos os laços possíveis, sendo a soma das ligações atuais dividido pelo número de ligações em potencial	Silva (2003); Hanneman; Ridle, (2005), Vieira (2008)
	identifica a velocidade das informações e os índices de potenciais trocas na rede	
DISTANCIA GEODÉSICA	é a menor número de relações entre um ator e o outro da rede	Silva (2003); Vieira (2008)
	permite inferir o grau de influência de um ator em outro devido, pois a influência de qualquer tipo de ator diminui com a distância	Borgatti; Everett; Freeman (2000)
CLIQUES	"um clique é formado pelo grupo de, no mínimo, três pessoas, cujos participantes se indicam entre si, isto é, o clique é um subgrupo de atores no qual "todos escolhem a todos como pares em suas ligações"	Silva (2003)

Fonte: Baseado em Vieira (2008)

O Quadro 13 mostra as medidas estruturais na ARS que foca a rede de forma geral, descrevendo os conceitos de tamanho, densidade, distancia geodésica e os cliques (VIEIRA, 2008).

Destaca-se que nas medidas da ARS o **tamanho** é um fator relevante na “estrutura das relações sociais porque a capacidade e os recursos de cada ator para manter os laços são limitados” (VIEIRA, 2008, p.7). O tamanho da rede trata-se de um critério estrutural independente da sua classificação, ou seja, rede pessoal, grupo ou até rede parcial (SILVA, 2003; VIEIRA, 2008).

O tamanho da rede influencia a possibilidade de que a mesma seja mais densa, isto é, possua mais ligações (SILVA, 2003; VIEIRA, 2008). Dessa maneira, a **densidade** da rede, que é o resultado do total das ligações dividido pelo número de ligações possíveis, mostra o potencial que a rede possibilita de troca entre os atores (SILVA, 2003; HANNEMAN; RIDLE, 2005; VIEIRA, 2008).

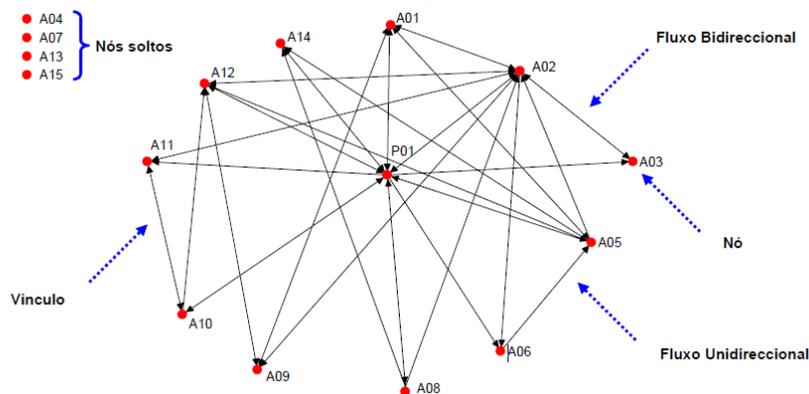
Já a **distância geodésica** mostra que o grau de influência entre os atores diminui de acordo com a distância que há entre eles, ou seja, é o menor número de relações que podem existir entre atores na rede em análise o que permite que seja possível um ator inferir em outro (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2000; ALEJANDRO; NORMAN, 2005; VIEIRA, 2008).

Os **cliques** que se caracterizam como “pequena associação”, isto é, grupos menores, mais próximos e com relações mais intensas dentro da rede, como por exemplo, amizades, afinidade, idade, religião, entre outros.

A segunda abordagem de medidas foca os **atores (Egos)**, ao mostrar que existem papéis que são exercidos na rede, como por exemplo, os atores que estão dispostos a fazer manutenção ou expansão da rede, como também aquele ator que por uma determinada situação não foi mais um membro da rede, o que ocasiona o término do fluxo de informação e de recursos (SILVA, 2003; ALEJANDRO; NORMAN, 2005; VIEIRA, 2008).

Como também existem os atores que apresentam poucas ou nenhuma ligação, mostrando que existem atores que possuem vínculos somente com parte dos atores relacionados na rede em análise. Além de atores com fluxo direcionado somente para um ator ou até para vários atores, isto é, pode ocorrer que um ator tenha relação com outro, porém o inverso não ocorre, conforme Figura 11.

Figura 11: Elementos básicos da rede de interações



Fonte: Alejandro e Norman (2005)

Na Figura 11 é possível identificar os fluxos que são as setas direcionadas para um ator (unidirecional), como por exemplo, A08 com A02. Outro fluxo é o A10 com A11, que interagem um com o outro, isto é, são fluxos que podem ser para dois ou mais atores (bidirecional). Existem também os atores sem vínculos, ou seja, aqueles sem linhas que representam as relações, sendo os que não possuem ligações, como por exemplo, os atores A04, A07, A013 e A14. Os pontos vermelhos, que são identificados como “nós” ou atores, ou seja, pessoas ou grupos com o mesmo objetivo (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

Em complemento, Wasserman; Faust (2006) exploram as medidas de centralidade, para descrever os papéis desempenhados na rede, conforme Quadro 14.

Quadro 14: Medidas centralidade da ARS

CONCEITO	DESCRIÇÃO	AUTORES
CENTRALIDADE DE GRAU (Degree)	Mede o número de laços de uns atores	Wasserman; Faust (2006); Viera (2008); Laranjeira; Kavic (2014)
	Na mesma rede é possível que mais de um ator apresente o mesmo grau de centralidade	
	Atores que recebem mais laços mostram prestígio e importância na rede	
	A ligação recebida por um ator é chamada de medida grau de entrada	
CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE (Closeness)	As ligações originadas por um ator são chamadas de medida de saída	Bonachich (2001); Wasserman; Faust (2006)
	Afirma que os atores com mais ligações podem possuir mais poder, pois atingem mais atores.	
	O grau de centralidade não corresponde ao mesmo nível de poder e importância	
CENTRALIDADE DE INTERMEDIÇÃO (Betweenness)	As medidas de centralidade devem ser integradas tanto com a centralidade do ator como com o grau de centralidade dos atores ligados a ele	Bonachich (2001); Wasserman; Faust (2006); Viera (2008)
	Atores que exercem um papel de intermediação na rede tem posição favorecida, pois outros membros dependem dele para fazer ligações com outros atores.	
	Há estruturas sociais que alguns atores são considerados caminho obrigatório para ligações com outros atores, o que propicia influência e poder na rede.	
	Atores com mais de uma ligação intermediária reduz poder na rede	

Fonte: Baseado em Vieira (2008)

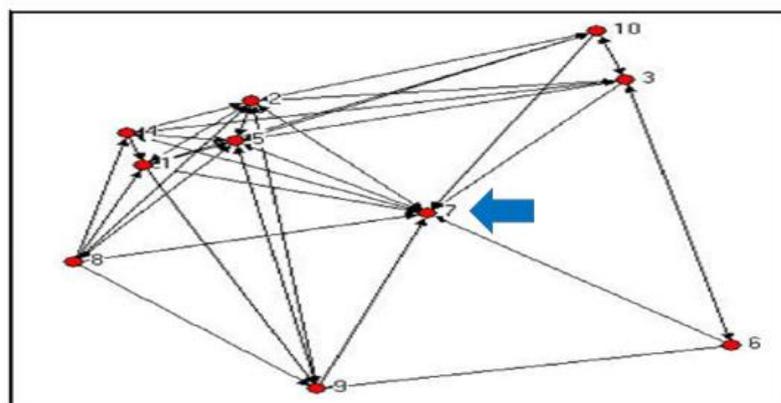
O Quadro 14 apresenta as medidas focadas nos atores da rede e explica as diferentes maneiras de centralidade que pode ocorrer da ARS. A centralidade de intermediação explora o ator que tem o papel de controlar recursos e informações dentro da rede, o que favorece seu poder de influência entre os demais membros (WASSERMAN; FAUST, 2006; LARANJEIRA; KAVIC, 2014).

Para tanto, a centralidade de aproximação mostra que “mais importante que ter muitas ligações é não estar longe demais dos restantes elementos” (LARANJEIRA; KAVIC, 2014). Já a centralidade de grau busca medir o potencial de ligações de um ator, ou seja, “uma pessoa que se encontra numa posição que permite o contato direto com muitos outros é vista pelos demais como um canal maior de informação, razão pela qual dizemos ser mais central” (LARANJEIRA; KAVIC, 2014). A centralidade de rede é uma medida com relação ao número de conexões que um ator possui para com outros atores, independente da qualidade dos contatos. Isso faz com que a métrica de centralidade identifique os atores que são mais ou menos centrais em uma rede (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Hanneman; Riddle (2005) explicam *Degree; Closeness; Betweenness*, que explicam que a determinação de quanto mais próximo do centro da ação de uma rede localizam-se os atores. Esse fato, permite ponderação com vínculo à “medida de centralidade” que trata do posicionamento no centro da rede, que também orienta o poder do ator inserido na respectiva rede. Assim, a medida *Degree* trata-se da centralidade de grau e oportunidade em relação à influência dos atores; o *closeness* e a centralidade que busca o motivo da proximidade entre os atores, além de analisar o possível poder de influência e *Betweenness* que é a centralidade de intermediação que caracteriza os atores que estão com posicionamento em destaque na rede. (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

Hanneman; Riddle (2005) explicam ainda a “Centrality Degree” e suas derivações, “In-Degree” e “Out-Degree”, para entender quais atores possuem mais ligações (vínculos, ‘nós’) com outros atores e têm posições beneficiadas. Por outro lado, identificam quais atores localizam-se à margem da rede. Tais medidas estão conectadas ao número de ligações ou fluxos “que se originam ou fluem para os atores centrais, permitindo identificar quais são capazes de atrair mais recursos da rede como um todo – *In-Degree*, ou os que exercem maior influência na rede – *Out-Degree*” (DONATO, *et.al.*, 2014), conforme Figura 12.

Figura 12: Grafo de troca de informações



Fonte: Hanneman; Ridlle (2005).

A Figura 12 apresenta um grafo com informações sobre as trocas de informações entre os atores. Por meio dele é possível observar as medidas de centralidade, ou seja, onde existe o maior número de setas identificando um ator central. Nota-se que existem ligações entre os atores, que são percebidas pelos “nós”, como direcionamentos em setas onde: a) existem atores que tem maior fluxo de entrada e saída, como por exemplo: o ator 7 que tem maior fluxo de entrada do que de saída, ou seja, maior *Indegree* e menor *Outdegree* (*centrality*); b) quando a seta é direcionada para um ator, ou seja, entrada da seta apresenta-se o (*Indegree*). Já quando ocorre o oposto, isto é, quando a seta sai de um determinado ator para outros, equivale ao (*Outdegree*).

Não obstante, os fluxos de setas também conhecidos como os vínculos, ou seja, a relação entre os atores, por exemplo, podem representar a de troca de informações entre empresas, que permite por meio dos RIOS identificarem-se em uma rede os atores que apresentam mais ou menos vínculos e que podem ser identificados por meio da aplicação de *softwares* específicos, como por exemplo, o Ucinet que foi utilizado nesta pesquisa para descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação do objeto de estudo. Para tanto, buscou-se mapear cada rede, visto que cada pergunta em relação a um determinado tema origina uma rede individual, para identificar os atores que estavam em evidência com maior centralidade e os atores com menor centralidade, ou seja, com menos vínculos, além dos atores que estavam isolados, no momento da realização da pesquisa de campo.

Neste contexto, estes dados e as medidas identificaram os atores que nesta pesquisa foram denominados como clientes/associados e selecionados como relevantes. O que não seria possível com a aplicação da técnica de observação e/ou entrevista, para responder ao objetivo proposto de identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia abordada em uma pesquisa científica é considerada o estudo do método; denominado como o caminho a ser seguido na elaboração da ciência (YIN, 2010). Esta fase da pesquisa demanda do pesquisador cautela e cuidado, pois além de apresentar as técnicas utilizadas no estudo, é importante detalhar e explicar o método utilizado na análise dos dados.

Martins; Theóphilo (2009, p. 37) afirmam que "o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa". Trata-se da explicação detalhada sobre as fases desenvolvidas durante o estudo, ou seja, desde a definição do método até a apreciação dos dados obtidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A metodologia de Pesquisa Científica apresenta diferentes modalidades para delineamento de uma pesquisa. Dentre elas, definiu-se esta pesquisa como um estudo de caso, concebido como uma das maneiras de produzir conhecimento num campo específico e indicar "princípios e regras a serem observados ao longo do processo de investigação" (GIL, 2009, p.5).

"Um estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32). A essência e a tendência de um estudo de caso esclarecem "uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomados, como foram elaboradas e quais foram os resultados" (SCHARAMM, 1971 apud YIN, 2005, p. 31).

O estudo de caso é um delineamento abrangente que contempla diferentes técnicas de coleta de dados. Sua investigação abrange situações únicas que acontecem em determinado fenômeno. Como resultado, o estudo de caso se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que direcionam a coleta e a análise de dados (GIL, 2009). O estudo de caso é uma técnica que obtém dados de uma unidade, ou seja, a história de uma pessoa, um grupo ou até um processo (GOODE; HATT, 1960 *apud* GIL, 2009). É o estudo em

profundidade (GERRING, 2004) com variedade de coleta de dados obtidos em determinado período definido pelo pesquisador (CRESWELL, 1994), que permitem a investigação empírica dentro de um contexto (YIN, 2005) para que seja possível a descrição da análise de um fenômeno (MERRIAM, 1998).

Yin (2005) coloca que o estudo de caso é utilizado como estudo explanatório que é utilizado para explicações significativas; estudo exploratório que explora situações nas quais a intervenção do objeto não apresenta resultados claros e estudo descritivo que descreve um indivíduo, grupo ou processo.

O estudo de caso desta pesquisa foi definido como descritivo, pois propõe lidar com a generalização das questões de desempenho individual, à estrutura de grupo em determinada localização (YIN, 2005), de maneira que seja possível outro pesquisador estudar a problemática em diferentes segmentos ou espaços geográficos. Este estudo contemplou a “descrição de características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades, além da ocorrência de fenômenos” (GIL, 2009, p. 14).

Os estudos de caso possuem vantagens e limitações. Uma das vantagens é que “possibilitam investigar fenômenos sob a perspectiva dos membros do grupo ou das organizações. Trata-se, portanto, de um delineamento que se volta para a subjetividade dos participantes” (GIL, 2009, p.17) e como limitações são consideradas de difícil acesso, complexo processo de análise, exigindo a participação do pesquisador em todas as etapas do processo (YIN, 2005; GIL, 2009).

Justificou-se a escolha pelo delineamento do estudo de caso descritivo, pois a pesquisa buscou descrever características de um grupo de empresários, inseridos em uma rede de cooperação da região Grande ABC. Este objeto de estudo foi analisado, segundo Yin (2005-2010) e Gil (2009) utilizando várias fontes de evidências (observação, entrevista e análise documental). Assim, esta investigação empírica pôde averiguar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (rede de empresários) em uma determinada localização geográfica (região do Grande ABC) com a vantagem de se obter a visão interna do fenômeno, ou seja, o pesquisador obteve a visão da pesquisa de dentro para fora da rede, por meio da percepção dos empresários e também da pesquisadora.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise de uma pesquisa pode ser estudada em um pequeno grupo que seja diferenciado dos demais indivíduos ou grupos dentro do contexto em estudo. Há necessidade da definição do período para início e fim do caso e, por conseguinte, determinar os limites da coleta e análise de dados. O estudo de caso é validado por meio de três táticas, sendo a primeira a utilização de várias fontes de evidências, a segunda o encadeamento das evidências e o terceiro o rascunho do relatório, ou seja, as anotações do pesquisador que foram validadas por informantes-chave (YIN, 2005).

A unidade de análise desta pesquisa foi a cocriação de valor em um pequeno grupo que se diferencia do contexto em que estão inseridos, visto que são membros de uma organização que se considera como a maior e mais bem-sucedida em *networking* de negócios do mundo (BNI, 2015). O grupo em análise situa-se na Região do Grande ABC e contempla empresários atuantes em diversos setores, tais como: indústria, varejo e serviços.

O período de análise deste caso teve início em setembro de 2015 e foi finalizado em setembro de 2016. Como fontes de evidências, utilizaram-se documentos, observação participante e entrevistas, o que proporcionou o encadeamento das informações obtidas para a elaboração dos relatórios que foram validados por membros considerados como relevantes dentro do grupo, tais como: mentores, diretoria e pessoas em destaque no período de análise, o que caracterizou estes respondentes como os informantes-chave.

O estudo de caso se classifica de acordo com a quantidade de casos. “O estudo de caso único trata-se de um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno” (GIL, 2009, p. 51). Já o estudo de múltiplos casos trata-se do estudo de mais de um caso para investigar o fenômeno (YIN, 2005; GIL, 2009).

Este estudo de caso classificou-se como único, pois a pesquisa realizou-se em um único grupo de empresários inseridos em uma rede de cooperação da Região do Grande ABC com a finalidade de analisar os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação. Este estudo de caso foi considerado como um caso único projetado como revelador, que para Yin (2005, p.63) “essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível

à investigação científica”. Essa situação ocorreu com este estudo de caso, pois para que fosse possível a investigação proposta no objetivo desta pesquisa foi necessária a inclusão da pesquisadora nesta rede.

3.3 Caso Selecionado

O caso selecionado foi a rede Business Network International (BNI) que é uma organização internacional de referências de negócios no Brasil, pois é uma empresa que proporciona *networking* aos seus associados e vem crescendo gradativamente em diferentes regiões. A rede BNI objeto de estudo desta pesquisa localiza-se na Região do Grande ABC. Esta rede é considerada relevante pelo montante de negócios fechados em um período de apenas dois anos. A definição por esta rede justifica-se pela acessibilidade, visto que a pesquisadora recebeu um convite para participar de uma reunião com este grupo de empresários. Após duas visitas foi possível oportunidade de conhecer os responsáveis pela rede, se tornar membro e solicitar a autorização para aplicar a pesquisa. Sendo assim, não foi autorizada a divulgação do nome da rede, empresa e empresários.

A BNI foi fundada nos Estados Unidos, por empresário chamado Ivan Misner, em 1985. O mesmo relata que a organização foi desenvolvida involuntariamente, pois seu ponto de partida teve como objetivo um café da manhã antes do horário comercial com alguns amigos. Porém, neste mesmo dia, o que resultou foram negócios entre os amigos empresários.

Ivan Misner relatou em seus vídeos, que foram disponibilizados nos materiais de aprendizado para os associados da rede, que um fator relevante ocorrido neste café foi a identificação de que não haviam concorrentes. Esta identificação foi acompanhada por uma observação que constatou que este fato proporcionou maior liberdade entre os empresários que estavam presentes naquele café, o que permitiu melhor desenvolvimento dos negócios.

De acordo com o relato de Ivan Misner, não foram obtidos sucessos com negócios fechados para ele mesmo neste café, porém ele ganhou a oportuna missão de promover outros cafés, em que seus convidados conseguiram resultados positivos em relação aos negócios. Mediante a este fato, foi realizado outro café em que foi constatado que quando havia concorrentes no mesmo ambiente, isto impossibilitava a liberdade entre os convidados e dificultava a realização de possíveis negócios.

Esta observação possibilitou o desenvolvimento de novos grupos em outros dias da semana com empresários de diferentes segmentos que não concorriam entre si, o que resultou em sucesso. Isto motivou Ivan Misner a estudar sobre o assunto e anos depois a criar a organização *Business Network International* – BNI, que se intitulou como “a maior e mais bem-sucedida organização de *network* do mundo” (BNI, 2016).

O BNI divulgou que atualmente está presente em mais de 70 países, oferecendo um ambiente estruturado para desenvolver a troca de referências. Estas referências são indicações de outras pessoas e/ou organizações que um associado oferece aos outros associados, como uma maneira de criar oportunidades de negócios, para que tais negócios sejam concretizados.

As referências e/ou indicações de negócios acontecem por meio da construção de relacionamentos com outros profissionais que desenvolvem o papel de representante da sua empresa no mercado. Na visão de Ivan Misner, essa representação é equivalente à contratação de vendedores externos que não geram custos para sua empresa, pois os membros aplicam um procedimento oferecido pelo BNI que se trata da ação de um ajudar o outro nos negócios e conseqüentemente, ambos conquistarem benefícios.

O BNI fundamentou sua filosofia no *Givers Gain* que é ganhar contribuindo, ou seja, por meio da aplicação de um procedimento, do comprometimento e das referências que acontecem entre os membros (associados) inseridos na rede é possível gerar negócios. “Ser um membro do BNI é como ter uma equipe de vendas trabalhando para você todos os dias, comercializando seu produto ou serviço” (BNI, 2016).

O BNI tem como objetivo constituir grupos de empresários em diversas cidades com diferentes qualificações e pertencentes a distintos segmentos. Sua abrangência territorial é nacional e internacional. O local onde se estabelece a rede é definido de acordo com a disponibilidade dos empresários em aceitar se associar ao grupo e cumprir a sistemática proposta pelo BNI que é divulgada no site oficial da rede, a saber:

- As reuniões semanais duram 90 minutos. Os membros precisam chegar no horário e ficar durante toda a reunião;

- Somente uma pessoa de cada especialização profissional é aceita em um grupo do BNI;
- Todos os participantes devem representar sua atividade principal;
- O comparecimento é fundamental. Se você não puder comparecer a uma reunião, pode enviar um substituto.

O BNI tem como missão auxiliar os membros na expansão dos seus negócios por meio do marketing boca-a-boca estruturado, positivo e profissional, que possibilita o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e significativos entre as organizações em busca da concretização das referências/ indicações qualificadas de negócios mútuos.

Por este motivo, para ingressar no BNI é necessária uma afiliação em um grupo. Para tanto, se faz necessário ser convidado por um membro já inserido em uma das redes. Com isso, o convidado tem o direito de participar de até duas reuniões para avaliar se está disposto a ser inserido nesta rede. Após esta definição, o convidado é direcionado para ser aprovado por um comitê. O comitê é composto por membros que já se associaram à rede, que assumem a responsabilidade de analisar se o convidado pode ser um possível parceiro para ingressar nela. Em caso de resposta positiva, o convidado é orientado para uma área específica da rede que explica sobre a metodologia que é aplicada entre os membros, o valor do investimento e também apresenta quais são os próximos passos para que o convidado consiga se afiliar.

O BNI auxilia seus membros no desenvolvimento profissional para aplicar o *networking*. As empresas associadas podem utilizar os canais disponíveis pelo BNI para aprendizado nas unidades de educação, isto é, um site com artigos e informações de mercado que são disponibilizados aos associados para aprendizado sobre assuntos que focam melhorar o sucesso no *networking* entre os envolvidos.

O BNI oferece como benefício aos seus membros exposição para outros empresários, o que possibilita aumentar as chances de concretizar negócios, treinamentos de liderança, participação em workshop, identificação e reconhecimento como um membro, que proporciona flexibilidade e acesso para outras organizações que também participam de um grupo do BNI.

O BNI proporciona para seus membros o estabelecimento de um plano para fornecer, de maneira recíproca, informações, apoios e referências entre os associados, em busca de ajudar uns aos outros a atingir objetivos específicos, por meio da divulgação e criação de oportunidades de negócios para seus parceiros.

A rede BNI disponibiliza para as organizações associadas uma infraestrutura que oferece uma metodologia que proporciona o relacionamento interorganizacional com possibilidades de desenvolvimento de novos negócios ou até incremento dos negócios atuais em determinada localização geográfica.

Sendo assim, o objeto selecionado para esta pesquisa foi uma rede do BNI, situada na Região do Grande ABC, que se caracterizou como um estudo de caso único e revelador. Este tipo de estudo de caso é apresentado na literatura como uma pesquisa que acontece quando um pesquisador desfruta da oportunidade de observar um fenômeno, que mesmo sabendo que acontece em outras localizações e/ou organizações não estava previamente acessível por outros pesquisadores (YIN, 2005).

Este grupo foi constituído por 34 empresários, que foram caracterizados neste estudo, como uma rede de cooperação mapeada em sua totalidade para identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor. É importante salientar que a diretoria desta rede não autorizou a divulgação de seus integrantes e também dos seus associados. Assim, estes 34 empresários foram classificados nesta pesquisa como respondentes, sendo apresentados como: R1; R2; R3 sucessivamente até o R34, contemplando a totalidade desta rede.

Os respondentes da pesquisa são empresários, que representam a pessoa jurídica, isto é, possuem registro nos devidos órgãos para desenvolvimento das atividades profissionais. Estes respondentes foram caracterizados como sócio da empresa, sendo um dos principais gestores, sendo que no momento da pesquisa de campo estavam formalmente associados. Essa informação foi relevante, visto que de acordo com informações de um associado da rede, identificado como R11, pode ocorrer rotatividade de algum membro, como por exemplo, a entrada ou saída de algum representante da empresa.

Os profissionais da rede BNI foram considerados de maneira geral como membros e distribuem-se em atividades internas como: presidente, vice-presidente, tesoureiro, coordenadores entre outras atividades. Tais posições não são fixas, pois representam uma posição momentânea em períodos pré-definidos, que determinados membros executam em busca de melhores resultados na realização das atividades que são desenvolvidas nesta rede. Essas informações foram coletadas na fase da pesquisa de campo e não foram utilizadas para identificação dos respondentes durante a descrição da análise dos resultados, evitando assim, possíveis identificações da nomenclatura das empresas e/ou dos seus representantes, conforme acordado entre a pesquisadora e o responsável por esta rede, antes da realização desta pesquisa.

A seleção dos entrevistados, que foram analisados, teve início com o resultado do grafo obtido nesta rede BNI da Região do Grande ABC que evidenciou pela ARS o mapeamento das relações existentes entre os membros/ atores, identificando os que mais receberam referências e os que mais indicaram referências para os outros membros, conforme figuras 17, 19, 20 e 21. Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Laranjeira; Cavique (2014) explicam que um grafo representa uma relação por meio de uma linha que interliga pontos, vértices ou “nós”, que representam pessoas ou organizações.

Outra fonte de evidência foi a aplicação do método de observação participante nas reuniões, o que possibilitou a identificação dos membros com poder de influência no grupo. E, por fim, a proeminência de conversar com cada membro que se destacou pela liderança formal e/ou informal dentro desta rede. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é validado pelo encadeamento de proeminências que são redigidas pelo pesquisador junto aos respondentes considerados mais relevantes.

Essas evidências foram redigidas como notas de campo que se tornavam como um rascunho do relatório, conforme orienta a teoria, durante o período de um ano (setembro de 2015 até setembro de 2016). Neste período, foram realizadas 52 reuniões, nas quais a pesquisadora esteve entre os membros desta rede, aplicando técnicas de observação participante e sistemática, além de efetuar entrevistas formais e informais.

Ainda em relação aos associados desta rede identificou-se que estes membros foram classificados como empresas de diferentes segmentos. Esta informação, também foi constatada em outras redes da BNI, em entrevistas divulgadas na mídia e no site oficial da BNI, informando que o diferencial da rede é a existência de apenas um associado de cada segmento. Estes dados corroboraram com a afirmação do próprio Ivan Misner, que relatou que não é permitido concorrência nesta rede. Estes dados obtidos ajudaram a evidenciar a classificação deste grupo como uma rede de cooperação e também na descrição do caso selecionado.

Nesta pesquisa, cada membro foi considerado como um cliente/associado ao BNI que contribui com seus pares, isto é, com os outros membros que buscam obter negócios com a aplicação do procedimento de ganhar contribuindo (*Givers Gain*). Esta sistemática possibilita que, nas reuniões semanais, se construa um ambiente propício, no qual se intensificam os relacionamentos interorganizacionais nesta rede.

Face ao exposto, a proposta deste estudo foi identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor, resultantes da influência de relações existentes em uma rede de cooperação, situada na Região do Grande ABC. Complementarmente foi analisado também o engajamento que esta rede proporcionou na obtenção dos resultados em relação aos negócios realizados entre os clientes/associados.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados de um estudo de caso requer múltiplas técnicas, visto que não é possível que o fenômeno esteja separado do contexto em análise. O estudo de caso requer profundidade, fato este que faz com que os dados obtidos de diferentes fontes de evidência sejam como elementos utilizados para verificar a veracidade dos acontecimentos (YIN, 2005; GIL, 2009)

Para tanto, torna-se necessário “identificar, descrever e analisar (1) o local em que ocorre o fenômeno; (2) os atores, (3) os eventos e (4) os processos” (GIL, 2009, p.55) conforme Quadro 15.

Quadro 15: Elementos para coleta de dados

Elementos para investigação	Informações requeridas	Estratégia para coleta de dados
Locais	Descrever em que local os aspectos relacionais ocorrem	Observação
Atores	Empresas e/ou pessoas que sejam relevantes na investigação, ou seja, que participam dos aspectos relacionais para que sejam obtidas informações relevantes sobre sua influência na cocriação de valor.	Observação Documentação Entrevista
Eventos	Acontecimentos relevantes associados à influência dos aspectos relacionais na cocriação de valor.	Observação
Processos	Explorar com os atores os fatos relevantes dos aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor, tais como: participação, justificativas, resultados e relatos de experiências.	Documentação Entrevistas Observação

Fonte: Adaptado de Gil (2009)

O Quadro 15 apresenta a estratégia estabelecida referente aos quatro itens necessários para a coleta de dados. No caso desta pesquisa, o local onde ocorre o fenômeno é a rede de cooperação, denominada *Business Network International-BNI*, situada na Região do Grande ABC. Os atores representam pessoas/empresas de diferentes segmentos que não sejam concorrentes. Os eventos descrevem situações observadas na pesquisa de campo. E por fim, os processos que evidenciam os fatos relevantes para que seja possível elaborar, justificar, interpretar e elaborar o protocolo da pesquisa.

O detalhamento dos elementos para investigação e as informações requeridas foram identificadas, descritas e analisadas no capítulo de resultados. Já a estratégia para coleta de dados como entrevista, observação e documentação estão fundamentadas no subcapítulo de método de tratamento e análise dos dados.

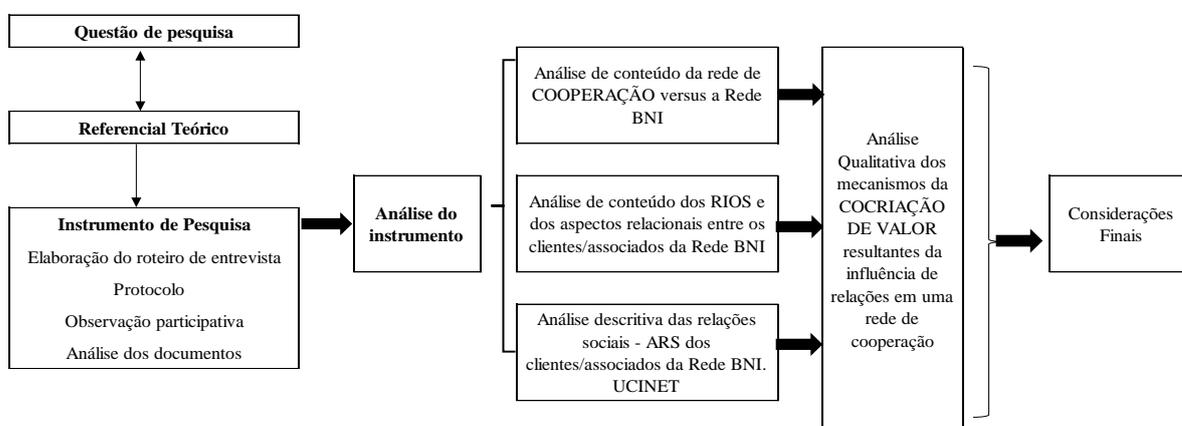
Sendo assim, para melhor entendimento, o projeto teve início na revisão da literatura científica disponível para escolha dos referenciais mais adequados relacionados ao problema pesquisado, bem como *site* da própria rede BNI. Posteriormente, foi analisado o seguinte conjunto de dados secundários: informativos internos da rede, atas de reuniões, teor de

eventos ocorridos, site, portal, informações disponíveis na própria rede BNI e demais documentos necessários à fundamentação desta pesquisa.

3.5 Instrumento de Pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada a partir da literatura revisada no capítulo de referencial teórico, abordando a questão de pesquisa foco deste estudo, conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2016)

A Figura 13 apresenta o desenho da pesquisa com objetivo de descrever de maneira geral como foi executada cada fase deste estudo de caso. Para tanto, o detalhamento das fases de análise de conteúdo da rede de cooperação, análise de conteúdo dos RIOS, análise descritiva das relações sociais e análise qualitativa dos mecanismos da cocriação de valor foram exploradas no subcapítulo 3.6 que trata dos métodos de tratamento e análise dos dados.

Questão de pesquisa: Identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação?

Referencial teórico: Os temas que foram explorados nesta pesquisa para responder à questão problema e os objetivos propostos foram: Redes de cooperação; Relacionamentos Interorganizacionais – RIOS, Análise de Redes Sociais e Cocriação de valor.

Elaboração do roteiro de entrevista: As questões referentes ao roteiro de entrevista foram fundamentadas nos conceitos expostos no referencial teórico com objetivo de responder os objetivos propostos, conforme descrito nos próximos subcapítulos. Sendo assim, as perguntas das entrevistas foram apresentadas e fundamentadas de acordo com cada teoria, juntamente com a explicação sobre o modo como os dados foram obtidos em campo.

Análise de instrumento pelos profissionais da área: o instrumento de pesquisa foi submetido à análise e validação de três especialistas da área dessa temática, no intuito de ponderar se a fundamentação teórica corroborou com o instrumento apresentado. Foi realizada a análise das 4 perguntas utilizadas para mapear os grafos da análise de redes sociais. Após esta aprovação foi realizado um pré-teste com dois clientes/associados e posteriormente foi submetido a campo para os demais respondentes.

Análise de conteúdo dos RIOS entre os associados da rede BNI: Pesquisa nos sites, informativos internos da rede, atas de reuniões, teor de eventos ocorridos, portal, informações disponíveis na própria rede BNI e a técnica de observação participativa. A técnica de observação participativa foi realizada na própria rede BNI, ou seja, no local onde ocorreram as reuniões realizadas pelos clientes/associados, além da observação no momento das entrevistas, que foram realizadas nos eventos ocorridos na sede das reuniões e também nas sedes das empresas associadas.

Análise descritiva das relações sociais dos associados da rede BNI: Para mapear a rede das relações sociais foi aplicada entrevista com as quatro perguntas fundamentadas na teoria e objetivos propostos da seguinte maneira:

- 1) Cada cliente/associado assinalou um formulário com indicações dos outros clientes/associados de acordo com cada questionamento;
- 2) Cada cliente/associado relatou acontecimentos, projetos e comentários sobre as respostas assinaladas durante o processo de entrevista;
- 3) Os dados pessoais tais como: nome da empresa, ano de fundação, número de funcionários, data de entrada na rede BNI, principal atividade, nome do respondente, cargo, idade, grau de instrução e telefone para contato foram preenchidos no mesmo formulário das indicações.

As respostas assinaladas foram analisadas por meio do *software* Ucinet que apresentou um mapa (grafo) para cada uma das quatro perguntas que apresentaram as relações estabelecidas entre os clientes/associados.

Análise qualitativa dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações da rede BNI: A aplicação da técnica de observação participativa foi aplicada no ambiente onde foram realizadas as reuniões da rede, nos locais onde ocorreram os eventos e também na sede das empresas dos clientes/associados no momento das entrevistas.

Considerações Finais: apresentação dos resultados que foram obtidos nesta pesquisa, em resposta aos objetivos propostos.

3.6 Método de Tratamento e Análise dos Dados

A análise e interpretação dos dados quando se trata de um estudo de caso é algo que se diferencia de outros métodos, visto que acontece de maneira simultânea com a coleta de dados. Sendo assim, a análise tem início com a primeira leitura, observação ou entrevista que são utilizadas para direcionar, refinar e até reformular a questão de pesquisa (YIN, 2005; GIL, 2009).

Este estudo de caso adotou a análise fundamentada teoricamente. Esse modelo analítico consiste na definição de procedimentos fundamentados em proposições teóricas, pois aplicou a “comparação dos resultados obtidos empiricamente com os que são obtidos dedutivamente de construções teóricas” (GIL, 2009, p. 94).

O método de análise é o de adequação ao padrão “que consiste na comparação de um padrão estabelecido empiricamente com outro de base prognóstica” (TROCHIM, 1989 apud YIN, 2005, p. 145). Este método é relevante quando o estudo de caso é descritivo, pois o “padrão das variáveis é definido antes da coleta de dados” (YIN, 2005, p.145). Neste tipo de análise, o pesquisador explora uma estrutura teórica para buscar resultados, consciente de que não pode estar preso à teoria (GIL, 2009).

As técnicas que foram aplicadas nesta pesquisa são: análise de conteúdo, entrevista e observação, conforme detalhamento a seguir:

A análise de conteúdo: adotou-se como premissa que para não criar divergências futuras com os clientes/associados, que foram os respondentes desta pesquisa, bem como permitir uma análise mais acurada dos dados, foi relevante salientar que as organizações e as pessoas não foram identificadas e sim classificadas em R1; R2; R3 consecutivamente até R34 representando a totalidade da rede.

A rede foi mapeada por meio da análise de redes sociais (ARS) que apresentou as ligações entre os atores, ou seja, compreendeu as relações ocorridas entre os integrantes das organizações (KIRSCHBAUM, 2006) e possibilitou identificar os atores com maior contato ou vínculo que se caracterizavam como laços fortes e também os atores com menor contato ou vínculo superficial que foram chamados de laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985, 2005; 2013).

A coleta dos dados foi consolidada em planilha Excel e a análise dos resultados ocorreu meio do *software Ucinet*. O *grafo* que foi a representação da rede em determinado momento (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008) foi utilizado em complemento ao método de observação e entrevista para análise dos dados obtidos nesta pesquisa.

Entrevista: essa técnica foi aplicada para obtenção de dados em profundidade sobre o fenômeno cocriação de valor em uma rede. A classificação aplicada neste estudo foi a entrevista por pauta que orienta uma relação de ponto de interesse do pesquisador ao longo das perguntas que são poucas e diretas, fazendo com que o entrevistado fale livremente. Para tanto, caso o entrevistado se afaste da pauta, o pesquisador aplica uma sutil intervenção para retomar ao ponto de interesse (YIN, 2005; GIL, 2009). Complementou-se com a entrevista informal que é menos estruturada e “distingue-se da simples conversação porque o propósito do pesquisador é o de coletar dados” (GIL, 2009, p. 65). As perguntas aplicadas nesta pesquisa estão descritas no Apêndice 1.

Observação: esta técnica faz com que o pesquisador entre em contato direto com o fenômeno estudado, exige que sejam realizadas anotações de acordo com os acontecimentos, podendo adotar diversas modalidades, segundo a estruturação e participação do pesquisador. As técnicas de observação aplicadas nesta pesquisa foram:

- a) Observação participante “que consiste na real participação do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa” (GIL, 2009, p.74).
- b) Observação sistemática que é adequada para estudos de casos descritivos, em que “o pesquisador sabe quais aspectos da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos” (GIL, 2009 p. 73).

Nesta modalidade de observação sistemática é estabelecido o que deve ser observado, conforme quadro 15, o que permite a elaboração de um roteiro para a coleta de dados, análise e interpretação, tais como: atos, atividades, significados, participação, relacionamentos e situações. Os atos são ações ocorridas em curto período de tempo, por exemplo, segundos, minutos ou horas. Já as atividades contemplam maior período como dias, semanas ou meses. Os significados são produtos verbais e/ou não verbais que direcionam as ações. A participação é o envolvimento ou adaptação de uma determinada situação. O relacionamento são as relações simultâneas entre os atores. E, por fim, as situações concebidas dentro do estudo (GIL, 2009).

Neste sentido, as técnicas de pesquisa que foram aplicadas neste estudo se complementam e permite analisar o fenômeno em profundidade que é identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

3.7 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista para os clientes/associados da rede da região do Grande ABC está no Apêndice I e se iniciou com os dados gerais como: nome da empresa, ano de fundação, número de funcionários, data entrada na rede, principal atividade, idade, grau de instrução, fone para contato e o nome do respondente, que não foi divulgado, conforme acordado previamente. As entrevistas foram realizadas por pauta em busca do ponto de interesse fundamentado no referencial teórico, sendo assim foram aplicadas quatro perguntas que aconteceram de maneira direta e com respostas livres.

Os questionamentos foram aplicados aos clientes/associados da rede BNI, ou seja, diretamente aos empresários responsáveis pelas organizações inseridas nesta rede. Vale

ressalvar que nesta pesquisa, as organizações são clientes e também provedores, de acordo com o produto que estiver sendo oferecido na rede. Este é um dos diferenciais apontados na explicação sobre a relevância de se estudar a cocriação de valor nesta rede. Sendo assim, buscou-se responder o objetivo dessa pesquisa que foi identificar quais aspectos relacionais influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação, conforme Quadro 16.

Quadro 16: Aspectos relacionais da rede BNI

	Nome da empresa		Nome da empresa		Nome da empresa
	1		13		25
	2		14		26
	3		15		27
	4		16		28
	5		17		29
	6		18		30
	7		19		31
	8		20		32
	9		21		33
	10		22		34
	11		23		
	12		24		

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 16 apresenta um formulário que foi o material de apoio utilizado para que cada cliente/associado assinalasse as empresas da rede de acordo com as respectivas perguntas. No momento das entrevistas, para facilitar as respostas dos entrevistados foi aplicado este modelo de formulário, porém com a inclusão da descrição dos nomes das empresas dos clientes/associados para que o mesmo conseguisse assinalar as respectivas respostas. As empresas foram identificadas individualmente, porém no resultado desta pesquisa as empresas foram apresentadas por meio de números, pois a divulgação do nome das empresas não foi permitida.

As perguntas diretas que foram apresentadas aos respondentes fundamentaram-se no referencial teórico com foco em obter dados que em complemento com outras técnicas de análise como a observação e a análise documental, buscaram responder aos respectivos objetivos da presente pesquisa. O roteiro apresentou as seguintes perguntas diretas:

- 1) Você indicou clientes para quais associados desta rede BNI?

- 2) Para quais associados desta rede BNI, você indicou clientes que resultaram em negócio?
- 3) Quais dessas indicações de negócios resultaram em parcerias entre você e os outros associados desta rede BNI?
- 4) Quais dessas parcerias resultaram em cocriação de valor, ou seja, na interação entre você e os outros associados desta rede BNI, na cocriação e desenvolvimento de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio, produto, serviço?

Os dados obtidos nas quatro perguntas foram consolidados em planilha Excel e posteriormente foram submetidos à análise por meio do *software Ucinet* que apresentou um *grafo* com a representação específica relativa a cada pergunta. É relevante informar que a rede foi mapeada em sua totalidade, ou seja, envolvendo todos os 34 respondentes, sendo 2 pré-teste mais 32 clientes/associados que participaram desta fase da ARS.

3.8 Avaliação dos Tipos de Relacionamento

A avaliação dos tipos de relacionamento buscou informações sobre os aspectos relacionais da rede. Utilizaram-se as perguntas 1 e 2 para mapear as indicações entre os clientes/associados da rede. Utilizou-se o *software Ucinet* para identificar as relações de grupos ou organizações focadas em um objetivo, o que proporcionou compartilhamento de informação, conhecimento e experiência (MARTELETO, 2010).

Nos aspectos relacionais, foram identificados os atores que ofereceram mais indicações, reconhecidas na ARS como *outdegree*, ou seja, que exercem maior influência na rede. E também o *indegree*, que são os atores que recebem mais indicações, ou seja, atraem mais recursos da rede como um todo (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1973,1983,1985, 2005, 2013; CALLON, 1999; CASTILLA et al, 2000; ALBAGLI; BRITO, 2003; HANNEMAN; RIDLLE, 2005; HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008; CROSS E THOMAS, 2009; GONÇALO; REYS JUNIOR, 2009, FARINA, et al, 2012).

A pergunta 1: **Você indicou clientes para quais associados desta rede BNI?** Apresentou o *grafo* do *indegree* e *outdegree* que são consideradas medidas básicas, porém utilizadas constantemente, mesmo sendo apenas algumas das várias medidas existentes na ARS. Este *grafo* mostrou os clientes/associados que se apresentaram com muito ou pouco

contato. Em complemento com a técnica de observação, utilizou-se este resultado para verificar quais clientes/associados mostraram maior ou menor contato/vínculo na rede. Para Granovetter (1973,1983,1985, 2005, 2013), os laços fortes são os atores com muito contato e maior vínculo. Já os laços fracos são os vínculos superficiais.

A rede (grafo) oferece várias medidas de centralidade, porém nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes medidas de centralidade: *Degree* que é a quantidade de ligações que um ator indica ou recebe na rede. *Betweenness* que é a intermediação entre os atores em uma rede. *Closeness* que é a proximidade entre os atores em uma rede. Além da análise de redes sociais para saber de quem cada ator recebe mais indicações, o foco desta pergunta foi direcionado para o relacionamento interorganizacional, em que uma empresa gera, ou seja, busca uma referência (outra empresa ou pessoa) em sua rede de contato para indicar outro associado na rede. Foram identificados os atores (organizações associadas na rede BNI) que mais indicam outros associados (*Outdegree*). Para Hanneman; Riddle, (2005) *Outdegree* trata-se dos membros que oferecem mais indicações, ou seja, exercem maior influência na rede.

Para resposta, foi apresentado o formulário com os nomes das empresas associadas à rede BNI para que os respondentes assinalassem as respectivas empresas. Em complemento ao resultado, foram analisados documentos utilizados pelos membros para comprovar as referências e também foi aplicado o método de observação, em que foi analisado por meio dos resultados das indicações das empresas se existem na rede BNI os relacionamentos com laços fortes ou laços fracos (GRANOVETTER, 1973,1983,1985, 2005, 2007; 2013), conforme explorado no referencial teórico.

3.9 Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais - RIOS

A avaliação dos RIOS foi desenvolvida por meio da pergunta 2: **Para quais associados desta rede BNI, você indicou clientes que resultaram em negócio?** O objetivo foi identificar as relações interorganizacionais existentes na rede com informações sobre resultados das indicações que possibilitaram fechamento de negócios.

As indicações foram utilizadas para mapear a rede por meio da ARS com as medidas de centralidade *Degree* (indicação), *Betweenness* (intermediação) e *Closeness* (aproximação), ou seja, foram analisados os clientes/associados mais centrais, o que significa que são aqueles atores com mais indicações em cada quesito analisado. E também foram analisados os

clientes/associados menos centrais, o que significa que são aqueles atores com menos indicações. Estes clientes/associados mais e menos centrais foram evidenciados nos relatos dos outros clientes/associados na intermediação e aproximação em relação aos resultados de negócios. Complementou-se o resultado obtido no mapeamento desta rede com a análise dos documentos utilizados pelos clientes/associados para comprovar as referências, que são as indicações de clientes para outros clientes/associados e também documentos que foram reconhecidos publicamente nas reuniões corroborando a veracidade das conclusões dos negócios. Já na técnica de observação, a análise ocorreu em relação aos aspectos intervenientes (Quadro 10) e aspectos motivadores (Quadro 11). Dessa maneira, buscou-se identificar os aspectos relacionais que influenciaram a cocriação de valor nesta rede de cooperação.

3.10 Avaliação da Rede de Cooperação

Explorou-se na avaliação da rede de cooperação, a pergunta 3: **Quais dessas indicações de negócios resultaram em parcerias entre você e os outros associados desta rede BNI?** Buscou-se identificar junto aos associados/clientes do BNI se ocorreram fatores relevantes para o estabelecimento da cooperação na rede.

Para analisar estes fatores, utilizou-se a entrevista informal com as perguntas do Apêndice I como roteiro, pois “distingue-se da simples conversação porque o propósito do pesquisador é o de coletar dados” (GIL, 2009, p. 65). Assim, o roteiro para observação e perguntas não estruturadas foi fundamentado nas cinco proposições dos autores Verschoore; Balestrin (2008) que exploram os fatores relevantes para o estabelecimento de uma rede de cooperação. Tais proposições são: P1: Escala e poder de mercado; P2: Acesso a soluções; P3: Aprendizagem e inovação; P4: Redução de custos e riscos e P5: Relações sociais.

O objetivo foi validar por meio dessas proposições, se os associados visualizam o grupo como uma rede de cooperação, além de extrair informações sobre fatos, acontecimentos e até casos de sucesso ou insucesso que corroboraram com a teoria. Foi aplicado também o método de observação sistemática nas entrevistas e nas reuniões que ocorreram entre os associados, além da análise dos dados disponibilizados pela rede BNI. Os dados obtidos foram utilizados para identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação.

3.11 Avaliação do processo de Cocriação de Valor

A avaliação do processo de cocriação de valor ocorreu por meio da pergunta 4: **Quais dessas parcerias resultaram em cocriação de valor, ou seja, na interação entre você e os outros associados desta rede BNI, na cocriação e desenvolvimento de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio, produto, serviço?**

Essa pergunta explorou se já ocorreram parcerias entre as organizações que originaram novos negócios e/ou ocorreu algum incremento de negócio que agregou valor para as empresas. Utilizaram-se o mapeamento da ARS e as técnicas de observação nas reuniões, eventos, atas de reunião, manuais e entrevistas para identificar o processo de cocriação de valor, fundamentados no modelo DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab).

Para analisar se os associados do BNI perceberam e reconheceram fatores que são relevantes para a cocriação de valores, foi utilizado o resultado obtido no mapeamento da rede identificando os atores mais relevantes apresentados nas medidas de centralidade. Para tanto, foram observados e identificados negócios fechados e/ou projetos em fase elaboração e desenvolvimento, o que significa que são projetos que foram caracterizados como um processo de cocriação de valor que ainda não foi concluído. Sendo assim, buscou-se responder o seguinte objetivo: Descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação.

3.11.1 Análise do processo de Cocriação de Valor DART e Plataforma de Engajamento

A análise do processo de cocriação de valor e da plataforma de engajamento foi realizada após o mapeamento das quatro redes. Para tanto, foi realizada análise consolidada das medidas de centralidade (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*) onde foram evidenciados os respondentes considerados em destaque no processo de cocriação de valor. Em complemento, realizou-se a análise das entrevistas onde foram descritos os processos de cocriação de valor e consequentemente a citação dos clientes/associados que participaram do desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Este processo foi interessante para identificar 13 clientes/associados proeminentes, que foram entrevistados, conforme apêndice II com objetivo de responder uma nota de zero a 10, sendo: 0;1;2 (muito baixo), 3 e 4 (baixo), 5 e 6 (médio), 7 e 8 (alto), 9 e 10

(muito alto). Para identificação dos componentes mais relevantes foi aplicada a média simples, isto é, a soma das notas de cada quesito dividida pelo total dos respondentes.

Estas notas foram aplicadas para cada componente do DART, ou seja, os respondentes indicaram notas para os blocos de interação diálogo, acesso, risco/benefício e transparência. Juntamente com uma nota para a plataforma de engajamento, que nesta pesquisa é a rede BNI. Sendo assim, os 13 clientes/associados indicaram as notas para o DARTP, que é a consolidação dos componentes do DART com a Plataforma de engajamento em rede. Outras informações importantes foram obtidas por meio das entrevistas com estes clientes/associados, visto que foi possível a coleta de dados em relação à descrição dos processos de cocriação de valor, por meio dos relatos das experiências e a opinião dos respondentes sobre cada componente do DARTP.

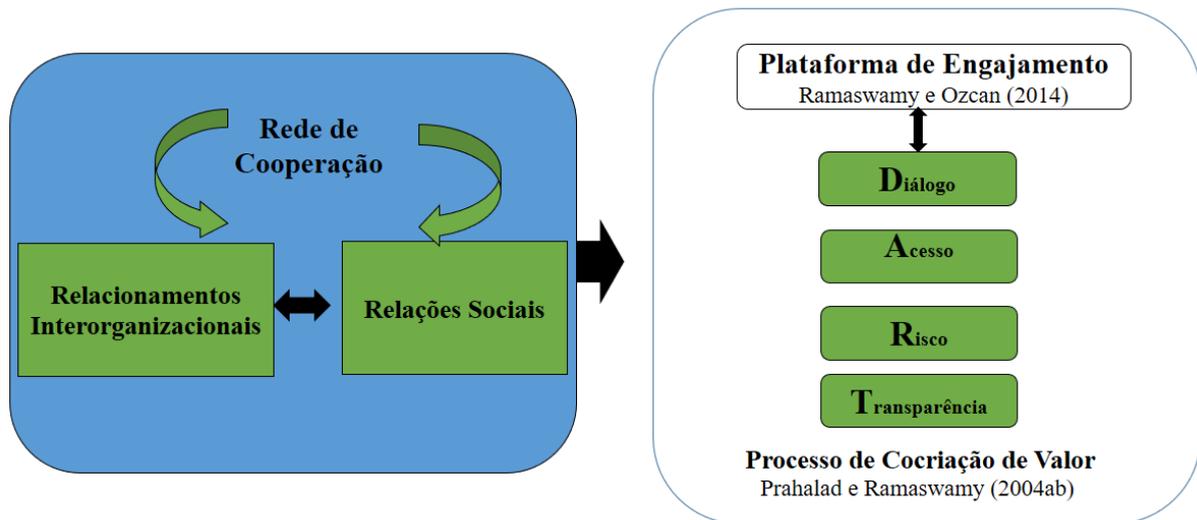
Não obstante, para responder ao objetivo proposto de identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação, os mapeamentos das quatro redes e o modelo DARTP foram submetidos para apreciação dos 13 respondentes considerados como relevantes no processo de cocriação de valor, que participaram do mapeamento da rede e foram destacados nas medidas de centralidade. Contudo, foi realizada uma reunião de aproximadamente duas horas, em que os clientes/associados opinaram em relação aos resultados obtidos nesta pesquisa contribuindo para pesquisas futuras.

3.12 Modelo Teórico-empírico da Pesquisa

O modelo Teórico-empírico foi aplicado na rede BNI e teve como objetivo identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação. Vale ressaltar que se trata de uma rede diferenciada, em que cada cliente/associado busca contribuir com os demais clientes/associados antes de obter as suas próprias oportunidades de negócios. É uma rede de cooperação em que não há concorrência interna entre os clientes/associados, pois só pode haver um único representante de cada setor específico.

O modelo teórico-empírico foi desenvolvido com base no referencial teórico, conforme Figura 14.

Figura 14: Modelo Teórico-empírico



Fonte: Elaborado pela autora

Este modelo teórico-empírico foi aplicado na rede *Business Network International* – BNI, e teve como objetivo identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação. Com esse intuito buscou-se identificar os aspectos relacionais na rede de cooperação por meio dos relacionamentos interorganizacionais e das relações sociais, além de identificar os componentes da cocriação de valor baseado no DART dentro de uma plataforma de engajamento e descrever a interação observada na rede da seguinte maneira:

Rede de cooperação: trata-se de um ambiente com atuação de duas ou mais empresas que compartilham bens tangíveis e intangíveis para obter benefício mútuo (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008 - 2014; BALESTRIN et al. 2010; PASQUALETTO GUEDES, 2015). Nesta pesquisa, o objeto de estudo é a Rede *Business Network International* – BNI que se caracteriza como uma rede de cooperação formal em que os associados não têm concorrentes, que buscam o benefício mútuo ao aplicar a metodologia de “ganhar contribuindo”. A análise do BNI como uma rede de cooperação foi realizada com base no referencial teórico juntamente com as entrevistas e observação para responder ao seguinte objetivo: Identificar a cocriação de valor nessa rede de cooperação.

O modelo teórico-empírico propõe que a rede de cooperação proporciona o estreitamento dos relacionamentos interorganizacionais, visto que os associados/clientes são proprietários de organizações de diferentes segmentos que buscam de maneira individual o benefício mútuo. E também das relações sociais, pois com as reuniões semanais fortifica-se o convívio dos associados/clientes, além da participação conjunta em eventos formais, como por exemplo, workshop, treinamento, entre outros. E também informais, como por exemplo, churrasco no final de semana.

Relacionamentos Interorganizacionais – RIOS: Este item abordou os relacionamentos entre as organizações, que nesta pesquisa tratou-se dos clientes/associados da rede de cooperação que objetivaram planejar e desenvolver ações tais como: compartilhar espaço físico e geográfico (OLIVER; EBERS, 1998); estrutura formal e/ou informal dos RIOS (SCOTT, 2003); interação social, alocação de recurso, redução de custos e riscos, compartilhamento de mão de obra e tecnologia (RECH; TESTA; LUCIANO, 2006;) em busca de benefício mútuo para permanência dos atuais clientes, além da prospecção de novos negócios.

Análise de Redes Sociais – ARS: Este item abordou as relações sociais com a demonstração de um mapa referente a cada pergunta que foi apresentada no roteiro de entrevista, identificando as indicações existentes nesta rede (GRANOVETTER, 1983, 1985, 2013; WASSERMAN, FAUST, 1994; ALEJANDRO, NORMAN, 2005; HANNEMAN; RIDLLE, 2005; VIEIRA, 2008). Esta análise mostrou os clientes que indicaram alternativas de negócio para outro cliente/associado, quais indicações resultaram em negócios efetivos, quais negócios efetivos resultaram em parceria entre os próprios clientes/associados e por fim, quais dessas parcerias resultaram na cocriação de valor.

A análise dos RIOS e a análise de Redes Sociais foram avaliadas com base no referencial teórico, juntamente com as entrevistas e observação para responder ao seguinte objetivo: identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação.

O modelo teórico-empírico propõe que os relacionamentos interorganizacionais proporcionam compartilhar bens tangíveis e intangíveis, além de propiciar experiências sociais que possibilitam melhores resultados na busca por soluções de oportunidades apresentadas no mercado. A técnica ARS ajudou a identificar os clientes/associados que exercem maior influência na rede, sendo aqueles que mais oferecem indicações aos outros

(*outdegree*), como também os clientes/associados que atraem mais recursos, que são os que recebem mais indicações (*indegree*) juntamente com as medidas de centralidade de *betweenness* (intermediação) e *closeness* (aproximação).

Processo de cocriação de valores: O objetivo foi identificar os mecanismos da cocriação de valor, resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação, com base no modelo de Prahalad; Ramaswamy (2004ab), que se constitui por meio da interação entre os clientes/associados, fundamentado em quatro componentes: diálogo, acesso, risco/benefício e transparência (DART), que proporcionam o aprendizado tanto da empresa como do cliente, pois a cocriação faz parte de um engajamento bilateral, visto que ambos participam do risco da experiência no desenvolvimento de um produto e/ou serviço.

A análise do processo de cocriação de valor foi avaliada com base no referencial teórico, juntamente com as entrevistas e observação para responder ao seguinte objetivo: Descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação.

O modelo teórico-empírico propõe que o processo de cocriação de valor fundamentado por meio do DART, que se apresenta na plataforma de engajamento proporciona a oportunidade de obter resultados com benefício mútuo para o provedor e para quem consome o produto e/ou serviço. Nesta pesquisa, o processo de cocriação de valor foi aplicado em uma rede que permite que o consumidor e o provedor estejam no mesmo ambiente. Nesta rede, foi possibilitado ainda que cada membro tivesse a oportunidade de se colocar em posicionamentos diferentes. Como por exemplo, um membro tornou-se provedor ao oferecer algo para outro membro dentro da rede e, ao mesmo tempo, se tornou consumidor ao receber algo deste mesmo membro. O BNI oferece um ambiente nos relacionamentos interorganizacionais que propicia uma plataforma de engajamento, que permite o surgimento do fenômeno cocriação de valor nessa rede.

Plataforma de engajamento: trata-se do resultado da ampliação da integração entre a organização e seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, parceiros, funcionários) que fortifica as relações fazendo com que empresas/ pessoas estejam integradas e sejam capazes de se tornar cocriadores de soluções, deixando de serem receptores passivos de produtos e serviços apresentados no mercado (RAMASWAMY, 2011; RAMASWAMY, OZCAN, 2014; SARACENI, 2015).

A análise da plataforma de engajamento foi avaliada com base no referencial teórico, acrescida das entrevistas, observações e resultados obtidos nesta pesquisa. Sendo assim, o modelo teórico-empírico propõe que a plataforma de engajamento (rede BNI) funcione como uma espécie de ferramenta integradora em que, por meio dos aspectos relacionais (RIOS e ARS) se forme um ambiente de conectividade e integração constante e de longo prazo entre clientes/associados, que possibilita o processo de cocriação de produtos e serviços.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo, que inclui a utilização do *software Ucinet* para efetuar a análise de redes sociais – ARS, em relação a cada pergunta do roteiro de entrevista e a descrição do processo de cocriação, como resultado das entrevistas, observações e análise de conteúdo.

4.1 Breve Descrição do Fenômeno

Em uma pesquisa, a breve descrição do fenômeno se faz necessária para evidenciar elementos que foram utilizados como fonte de evidência neste estudo de caso, em busca de averiguar a veracidade dos fatos ocorridos durante a coleta de dados (YIN, 2005; GIL, 2009). Sendo assim, no Quadro 17 procura-se identificar, descrever e analisar o fenômeno, sua localização, sua frequência, seus atores, os eventos e os processos que o configuram.

Quadro 17: Elementos utilizados para coleta de dados

Elementos para investigação	Informações requeridas	Estratégia para coleta de dados
Local e frequência	Descrever em que local os aspectos relacionais ocorrem: Reuniões semanais entre clientes/associados	Observação
Atores	Membros da rede Ex-membros Equipe de liderança	Observação Entrevista
Eventos	Evento dia do convidado Evento para membro regional Evento para membro nacional	Observação
Processos	Conhecer o funcionamento da rede Participar da dinâmica das reuniões Identificar as relações na plataforma de engajamento Elaborar o relatório de análise da cocriação	Documentação Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Local: o local onde ocorrem as reuniões e onde foi feita a pesquisa situa-se no BNI, localizado na Região do Grande ABC, embora existam outros locais da rede BNI que seguem o mesmo padrão, conforme Figura 15.

Figura 15: Local de reunião



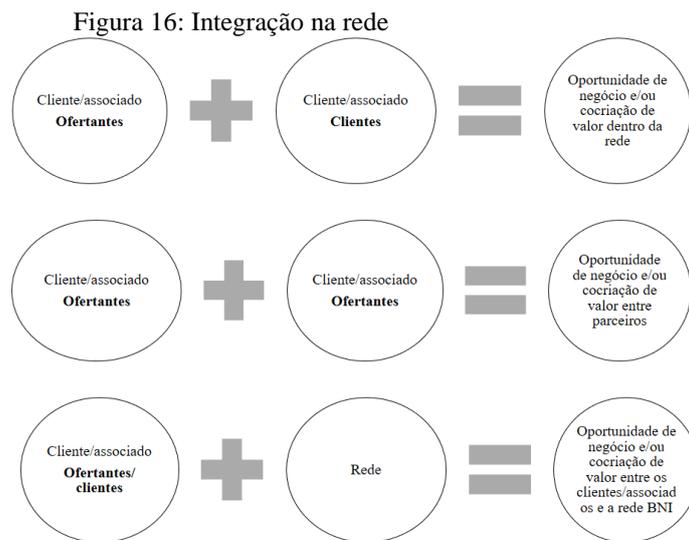
Fonte: BNI (2016)

A Figura 15, que mostra o local da reunião, apresenta a existência de uma sala reservada para os clientes/associados, que contem infraestrutura formada por mesas, cadeiras, projetor e outros equipamentos necessários para a realização das reuniões que ocorrem semanalmente, das 7h até às 9h da manhã, antes do horário comercial, propiciando aos clientes/associados tomarem café neste ambiente.

O local das empresas dos clientes/associados também se situa na região do Grande ABC. É relevante informar que durante a coleta de dados foram realizadas visitas nas empresas, que não foram descritas de forma individual para evitar identificação, conforme acordado com a equipe de liderança da rede BNI.

Atores: Representados pelos clientes/associados que participam da rede, ou seja, são os respondentes-chave na investigação (GIL, 2009). A estratégia para a coleta de dados utilizou a técnica de observação e a entrevista. Os atores considerados como respondentes relevantes na rede foram os clientes/associados que se destacaram na ARS e no processo de cocriação de valor.

Os clientes/associados são as empresas ativas nesta rede, que ao se associarem a rede BNI, tornam-se, ao mesmo tempo, clientes e provedores da rede, conforme Figura 16.



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 16 foi embasada na técnica de observação participativa e exhibe a possibilidade de integrações que podem ocorrer entre os atores que são denominados clientes/associados. A primeira opção clientes/associados (ofertante) + clientes/associados (cliente) apresenta a possibilidade de desenvolvimento de oportunidades de negócios, que podem resultar na cocriação de valor entre os integrantes da rede, ou seja, os resultados são obtidos internamente.

A segunda opção clientes/associados (ofertante) + clientes/associados (ofertante) sinaliza a oportunidade de parceria entre os integrantes, isto é, possibilita o desenvolvimento de algo em conjunto, como por exemplo, produto, serviço, tecnologia, entre outros. Isso ocorre para que o resultado da parceria seja oferecido para o mercado, isto é, fora da rede.

A terceira opção clientes/associados (ofertante/cliente) + rede objeto de estudo permite que sejam desenvolvidos negócios entre os clientes/associados e a rede BNI, como por exemplo, contratação de empresas para treinamento para a equipe de liderança e/ou dos membros do BNI.

Sendo assim, este estudo aconteceu em um ambiente que possibilitou que um mesmo integrante fosse fornecedor e também cliente, de acordo com o momento da negociação. Este diferencial permite que seja explorado o fenômeno cocriação de valor, que é criar valor em conjunto entre cliente e fornecedor, em uma rede que também se diferencia por ser constituída por empresas compostas por diferentes segmentos, que atuam de maneira individual no

mercado, porém buscam conjuntamente o benefício mútuo em uma rede de cooperação que não possui concorrentes.

O ex-membro trata-se de um cliente/associado que se desvinculou da rede por algum motivo, como por exemplo: recurso financeiro, disponibilidade de tempo ou outra situação particular como uma gravidez, doença, entre outros motivos.

Já a equipe de liderança é formada pelos clientes/associados como todos os demais integrantes que por um período de 6 meses (prorrogáveis por mais 6 meses) assume o papel de direcionar o grupo, sem que haja remuneração financeira. Estes líderes foram classificados como: presidente, vice-presidente e tesoureiro. Tais nomeações são sugeridas a princípio pelos clientes/associados e escolhidos pela diretoria da BNI que fica situada externa a esta rede analisada. Essa diretoria é representada por um diretor responsável pelo desenvolvimento da rede, de acordo com cada região e reporta o resultado para a equipe dos EUA.

A equipe de liderança e também o ex-membro também são considerados como clientes/associados, visto que os líderes são rotativos e o ex-membro é um cliente/associado que no momento da pesquisa não fazia mais parte da rede, porém há possibilidade de retorno, caso seja interessante para ambos.

Eventos: são acontecimentos relevantes sobre o fenômeno, que foram obtidos pela técnica da observação. Como resultado, foram identificados os seguintes eventos: o dia do convidado, evento para membro regional e evento para membro nacional. O dia do convidado trata-se de um dia considerado importante para os integrantes desta rede, pois é organizado um evento em que cada cliente/associado convida outros empresários para conhecer o grupo e verificar se há interesse dos mesmos em ingressar na rede. Os eventos para membro regional e o nacional são realizados com o intuito de reconhecer o trabalho desenvolvido pelos clientes/associados desta e das outras redes BNI, sendo oferecido aos nomeados um certificado pertinente ao desempenho na participação do funcionamento da rede.

Processos: dizem respeito ao processo de explorar os fatos relevantes do fenômeno como a participação, justificativas e relatos de experiências (GIL, 2009). As técnicas aplicadas foram documentação e entrevistas. Como resultados foram identificados os seguintes processos: conhecer o funcionamento da rede, participar da dinâmica das reuniões, descrever o ambiente e a estrutura onde ocorre o engajamento entre os clientes/associados e o desenvolvimento da cocriação.

O funcionamento da rede BNI baseia-se em ganhar contribuindo, isto significa que os clientes/associados devem oferecer oportunidade de negócios para os outros integrantes da rede. Com isso, o retorno é que os clientes/associados que foram contemplados com a indicação, também vão desejar, em reciprocidade, oferecer negócios para quem com ele contribuiu (BNI, 2016).

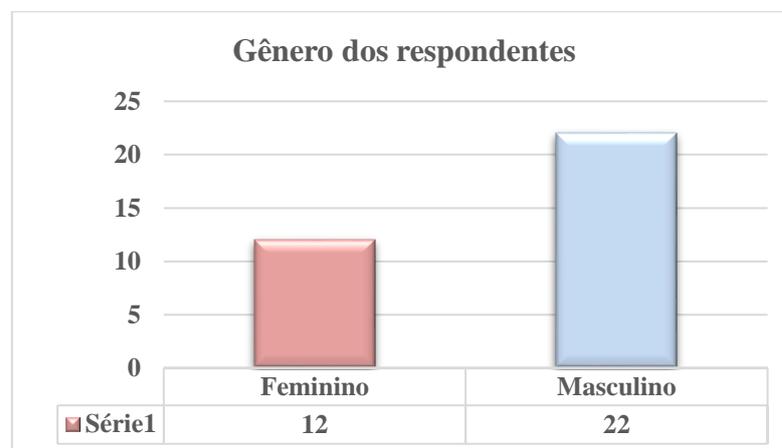
Participar da dinâmica das reuniões foi um processo no qual a pesquisadora pôde observar o objeto de estudo com uma visão privilegiada, ou seja, foi possível obter informações com riqueza de detalhes, pois a observação foi vivenciada internamente à rede. Esta observação permitiu a coleta de dados muito significativa e profunda sobre o funcionamento da rede em atividade, pois foi possível presenciar relatos de testemunhos com resultados de negócios fechados e até apreciação de desenvolvimentos de produtos e serviços que aconteceram entre os integrantes.

Os dados obtidos na coleta de dados possibilitaram descrever os aspectos relacionais que aconteceram na da rede de cooperação, onde o relacionamento interorganizacional e as relações sociais fortaleceram as oportunidades da cocriação de valor, motivadas por um ambiente, no qual os processos engajam os clientes/associados. Já a elaboração do relatório, foi desenvolvida no decorrer da análise dos resultados durante um ano, que foi o período da pesquisa de campo. Em complemento, para melhor entendimento sobre os clientes/associados desta pesquisa foi caracterizado o perfil dos respondentes.

4.2 Perfil dos respondentes

Os respondentes foram denominados clientes/associados, visto que cada representante da empresa que se associou à rede BNI torna-se um cliente que assume o papel de cliente e de provedor simultaneamente. Nesta pesquisa, os 34 clientes/associados que contribuíram em parceria com outros clientes/associados inseridos na rede foram caracterizados pelos gêneros feminino e masculino, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 1 verifica-se que dos 34 respondentes, 12 são do gênero feminino e 22 do gênero masculino. Além do gênero, os respondentes foram classificados pela principal atividade desenvolvida na organização em que estão inseridos. A identificação de nome do respondente e/ou empresa não foi divulgada, assim, nesta pesquisa os respondentes foram classificados por R1; R2; R3 e assim sucessivamente até R34, conforme Quadro 18.

Quadro 18: Classificação dos respondentes

1	Arquitetura	13	Comércio	25	Tecnologia da informação
2	Elétrica	14	Gráfica	26	Construtora e Incorporadora
3	Seguros	15	Sistemas	27	Coaching
4	Telecomunicação	16	Contabilidade	28	Marcenaria
5	Quiropraxia	17	Terapia Quântica	29	Direito
6	Agente de carga	18	Direito	30	Animação gráfica
7	Franquia purificador de água	19	Fotografia	31	Consultoria financeira
8	Consultoria financeira	20	Dentista	32	Comunicação
9	Consultoria de RH	21	Marketing Digital	33	Controladora de Pragas
10	Consultoria de beleza	22	Segurança do Trabalho	34	Apresentador
11	Direito	23	Turismo		
12	Consultoria treinamento	24	Manutenção predial		

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 18 apresenta a principal atividade de cada uma das 34 empresas que constituíram a rede de cooperação deste estudo. A classificação de cada respondente foi apresentada de forma numérica e foi utilizada em toda a análise dos resultados. É relevante analisar que a rede foi composta por diferentes segmentos, pois na rede não é permitida a entrada de concorrente. Notou-se que os respondentes 11, 18 e 29 foram classificados como

segmento “Direito”. Neste caso específico, houve um acordo entre eles de maneira que um respeita a especialidade do outro, descaracterizando a concorrência.

O respondente 11 atua com recuperação de empresas e impostos, o respondente 18 com franquias e o respondente 29 com previdência. Os respondentes: 11,18 e 29 selecionaram uma área específica e rentável da organização em que estão inseridos para atuarem nesta rede, fazendo com que os mesmos não sejam concorrentes e sim parceiros. Já os demais respondentes são de diferentes áreas, porém contemplam o mesmo foco na rede que é ajudar um ao outro em busca do benefício mútuo. Em complemento, foram obtidos também dados sobre os cargos dos respondentes, conforme Quadro 19.

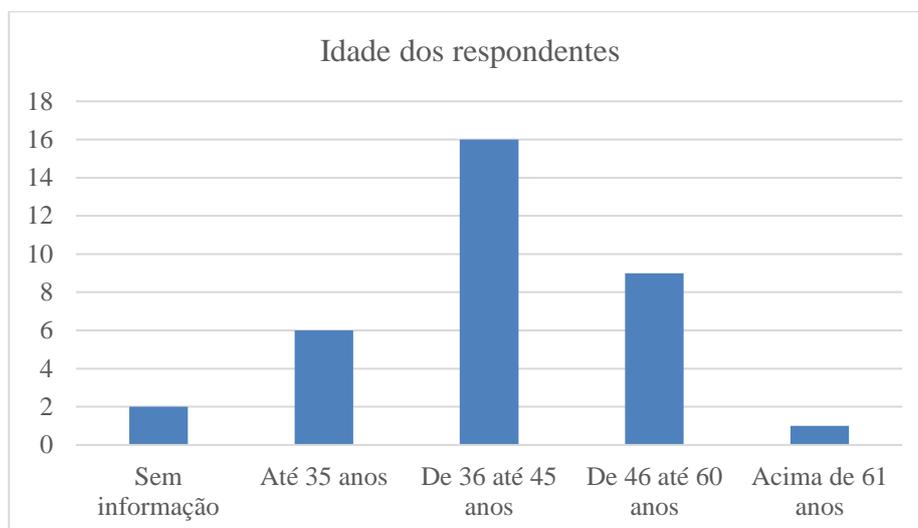
Quadro 19: Cargos dos respondentes

Respondentes	Cargo	Respondentes	Cargo	Respondentes	Cargo
1	Proprietário	13	Proprietário	25	Proprietário
2	Proprietário	14	Proprietário	26	Proprietário
3	Proprietário	15	Proprietário	27	Proprietário
4	Proprietário	16	Proprietário	28	Proprietário
5	Proprietário	17	Proprietário	29	Proprietário
6	Proprietário	18	Proprietário	30	Proprietário
7	Proprietário	19	Proprietário	31	Proprietário
8	Proprietário	20	Proprietário	32	Proprietário
9	Proprietário	21	Proprietário	33	Proprietário
10	Representante	22	Proprietário	34	Proprietário
11	Proprietário	23	Proprietário		
12	Proprietário	24	Proprietário		

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 19 mostra o mapeamento dos cargos em que 33 respondentes se intitularam como proprietários da organização, indicando que a rede é formada por um grupo seletivo de gestores. O respondente 10 não se classificou como proprietário e justificou que representa uma franquia de beleza, sendo assim, não se intitulou como proprietário e sim como representante. Foram obtidos também dados gerais sobre a idade dos respondentes, conforme Gráfico 2.

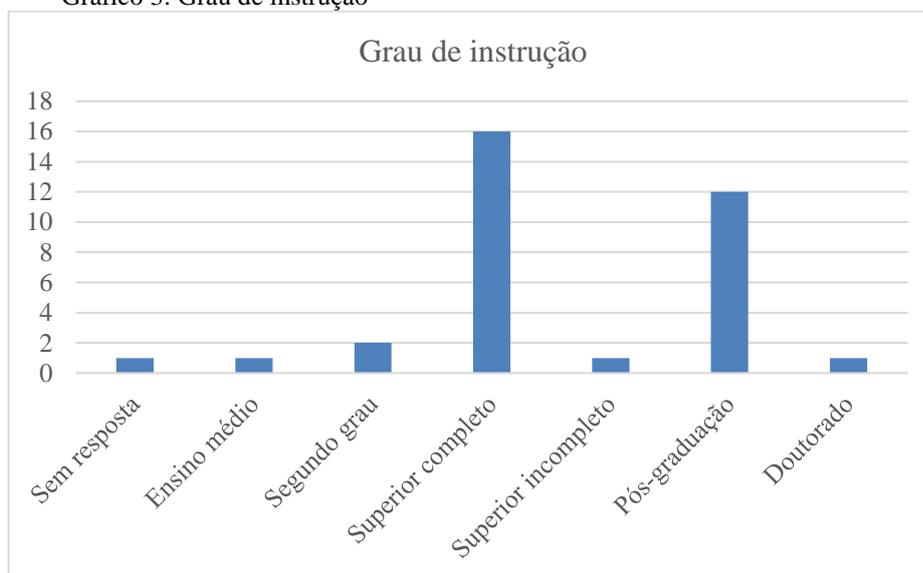
Gráfico 2: Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se no Gráfico 2 que as idades dos respondentes variam de um mínimo de 33 anos até o máximo de 67 anos. Dentre os 34 respondentes dois não responderam esse questionamento e foram identificados como “sem informação”. Outro dado geral foi o grau de instrução, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3: Grau de instrução



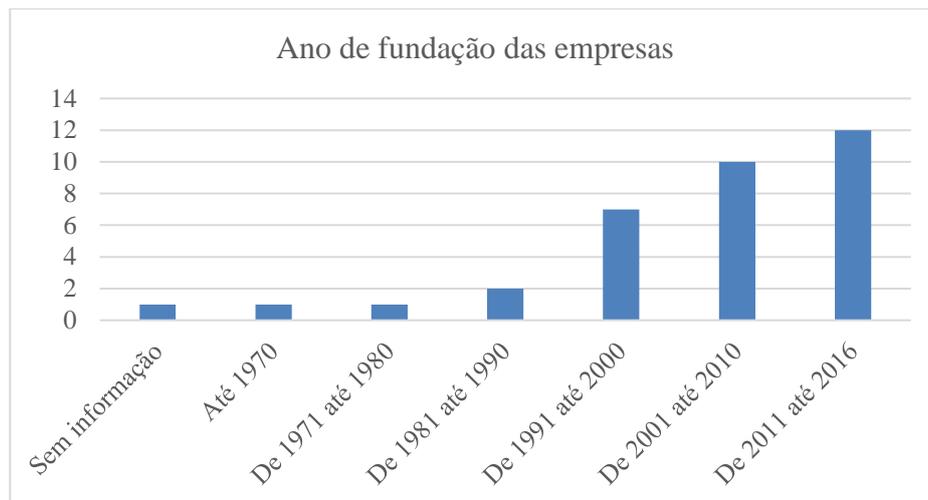
Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 3 apresenta o grau de instrução em que: um respondente foi classificado como ensino médio, dois respondentes como segundo grau, um superior incompleto,

dezesseis como superior completo, doze com pós-graduação e um como doutorado. Dentre os 34 respondentes um dos integrantes não respondeu sobre o grau de instrução.

Em relação aos dados sobre as empresas associadas na rede foi questionado sobre o ano de fundação e obteve-se como resposta as informações contidas no Gráfico 4.

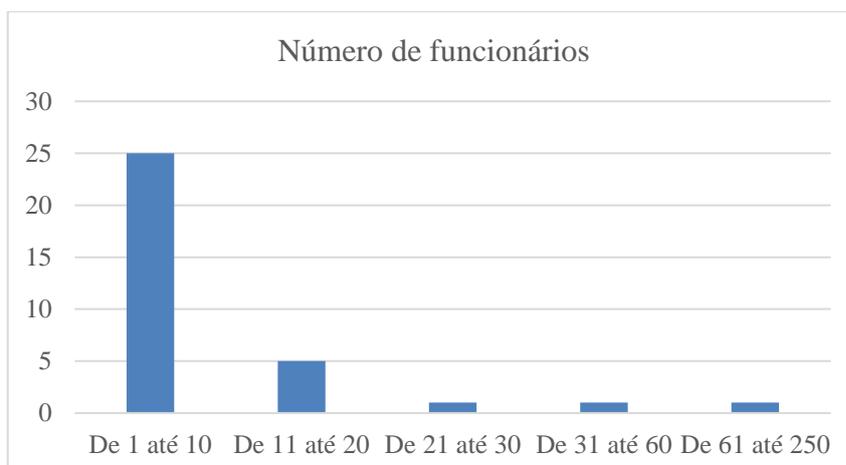
Gráfico 4: Ano de fundação das empresas



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 4 apresenta o ano de fundação da empresa mais antiga que é do respondente 10 que se trata de uma representação de franquia internacional, fundada no ano de 1963 e o respondente 16 que informou que a fundação da sua empresa foi no ano de 1979. Nota-se que a partir do ano de 2000 houve um crescimento gradativo das fundações das empresas, sendo as mais recentes do ano de 2015. Outro dado explorado foi o número de funcionários das empresas respondentes, conforme Gráfico 5:

Gráfico 5: Número de funcionários

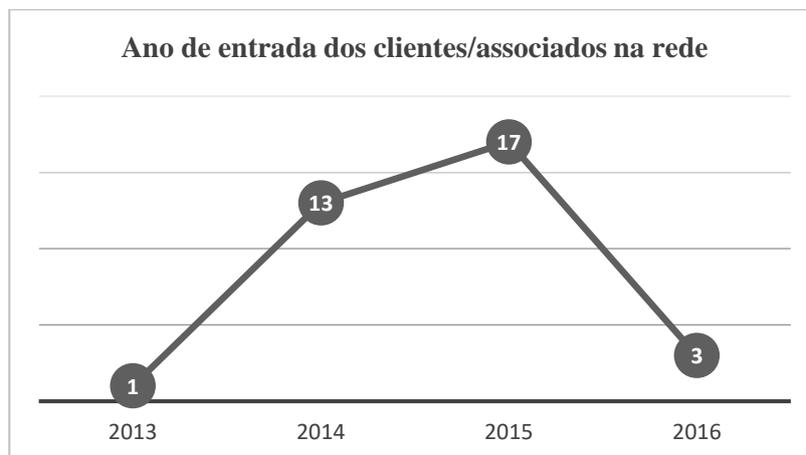


Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 5 mostra que na rede em análise 25 empresas, que representam a maioria dos clientes/associados, possuem entre 1 até 10 funcionários. Outras 5 empresas contam com 11 até 20 funcionários. Duas empresas possuem de 21 a 60 funcionários e por fim, uma possui 250 funcionários, sendo a empresa com maior quadro de colaboradores da rede. Sendo assim, identificou-se que das 33 empresas que responderam às perguntas existem desde aquelas que não possuem nenhum funcionário até aquela que possui 250 funcionários. Consideram-se 33 empresas devido à ausência de informação do respondente 22.

Ainda em relação aos dados sobre as empresas associadas na rede foi questionado sobre quando se tornaram clientes/associados. Referente a essa informação sobre a data de entrada na rede vale ressaltar que a rede que é objeto de estudo desta pesquisa teve início no ano de 2014, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6: Ano de entrada dos clientes/associados na rede



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 6 identifica um aumento de clientes/associados de 2014 para 2015 e uma tendência de queda para o ano de 2016. Identificou-se que o respondente 23 teve início em 2013, pois era participante de outra rede na Grande São Paulo e migrou para a rede da região do Grande ABC. Sobre os demais respondentes, treze iniciaram com a formação da rede no ano de 2014, dezessete novos associados/clientes ingressaram em 2015 e mais três em 2016.

4.3 Dados Relacionais

Os dados relacionais foram obtidos por meio de perguntas que se fundamentaram no referencial teórico para responder ao objetivo de identificar quais aspectos relacionais influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação. As perguntas foram analisadas por três especialistas da área dessa temática que fizeram uma verificação em relação ao objetivo da pesquisa, o conteúdo abordado no referencial teórico e o mapeamento das quatro alternativas de grafos, representando as redes que seriam obtidas com a ARS. Após as devidas validações, foram feitas as seguintes perguntas diretas aos respondentes:

- 1) Você indicou clientes para quais associados desta rede BNI?
- 2) Para quais associados desta rede BNI, você indicou clientes que resultaram em negócio?
- 3) Quais dessas indicações de negócios resultaram em parcerias entre você e os outros associados desta rede BNI?

- 4) Quais dessas parcerias resultaram em cocriação de valor, ou seja, na interação entre você e os outros associados desta rede BNI, na cocriação e desenvolvimento de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio, produto, serviço?

As perguntas foram feitas juntamente com um material de apoio para que os mesmos assinalassem as respostas. Abaixo de cada pergunta havia um formulário conforme apresentado no Quadro 16. A técnica aplicada foi a entrevista por pauta que se baseia em poucas perguntas diretas que permitem que o respondente fale livremente, além de orientar uma relação de ponto de interesse do pesquisador ao longo da entrevista (YIN, 2005; GIL, 2009).

Com isso, obteve-se como resultado uma sequência de informações para cada pergunta, pois, além de assinalar as respectivas respostas, os respondentes relatavam acontecimentos e como se desenvolveram os resultados. Tais relatos foram utilizados pelos respondentes como justificativas para a escolha das respostas. A entrevista por pauta teve dois focos, sendo o primeiro para mapear a rede e um segundo para contrastar os resultados alcançados com os relatos dos respondentes e a observação da pesquisadora.

A análise de redes sociais e as medidas de centralidade foram fundamentadas pelos autores Wasserman; Faust, 1994; Granovetter, 1973, 1983, 1985, 2007; Callon, 1999; Castilla et al., 2000; Albagli; Brito, 2003; Hanneman; Ridlle, 2005; Hayashi; Hayashi; Lima, 2008; Cross; Thomas, 2009; Gonçalo; Reys Junior, 2009, Farina, et al., 2012) e foram aplicadas em toda a rede, ou seja, os 34 respondentes participaram desta fase. Essa atividade convergiu a análise para o segundo foco que foi contrastar os resultados alcançados com os relatos dos respondentes e a observação. Finalmente, complementou-se a obtenção dos dados com as entrevistas informais, que ocorreram nas reuniões, haja vista, a oportunidade oferecida no momento do café que acontece antes das reuniões semanais.

A consolidação das técnicas de análise de conteúdo, entrevista e observação aplicada nesta pesquisa se caracteriza por um estudo em profundidade que busca “uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

A sistemática dessa rede de cooperação faz com que os clientes/associados desenvolvam uma rotina de encontros semanais que fortificam as relações interorganizacionais, pois o convívio contínuo entre os clientes/associados, que representam essas empresas de diferentes segmentos, faz com que ocorra uma exigência de comprometimento com os pares, como por exemplo, o cumprimento de horários, atividades e compartilhamento de ações para ajudar o outro, construindo um sistema de confiança e credibilidade que fortifica as relações.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que confiança e o comprometimento são os principais influenciadores no sucesso dos relacionamentos, pois promovem a cooperação e auxiliam a conservação de vínculo de longo prazo. O reconhecimento em relação à importância do relacionamento de longo prazo ocorre na rede de cooperação desta pesquisa, conforme relato do respondente:

As oportunidades surgem ao longo do tempo, a partir da forma em que observamos o mundo! Gratidão R2 por confiar em nossa parceria (R33).

Este relato surgiu entre os respondentes R2 e R33 que estão inseridos nesta rede desde 2014, ou seja, desde a abertura da rede. O R2 é do segmento de elétrica e o R33 de controle de pragas, isto é, ambos atuam em áreas diferentes, porém podem contar um com o outro ao compartilhar indicações de clientes que geram negócios. Foi constatado pela técnica de observação que os integrantes desta rede podem participar de dois tipos de indicação: a primeira quando compartilham negócios com os clientes/associados inseridos nesta rede e a segunda, quando indicam uma empresa ou uma pessoa que esteja fora da rede.

Observou-se nesta rede que os dois casos são recorrentes, pois os clientes/associados experimentam um serviço/produto e conseqüentemente a experiência obtida facilita outras possíveis indicações com mais confiança e credibilidade, conforme relatos a seguir:

Muito obrigada R25 pela indicação e confiança no meu trabalho. Estamos juntos sempre (R12).

Muita confiança e admiração pelo seu trabalho. Nosso querido parceiro. Juntos somos mais fortes (R3).

Aconteceu um imprevisto e eu já mandei mensagem para o grupo da nossa rede. URGENTE alguém pode me indicar uma desentupidora de confiança e barata? (R9).

Os dois primeiros relatos explicitaram a palavra confiança juntamente com uma ênfase de agradecimento e declaração de parceria. A confiança é como uma expectativa gerada a partir de uma palavra proferida por alguém (ANDERSON; NARUS, 1990) que apresentam componentes como a benevolência e a credibilidade (MORGAN, HUNT, 1994), fundamentando a base dos relacionamentos entre empresas, grupos e até pessoas, isto é, formando o alicerce das relações interpessoais e também interorganizacionais (MCALLISTER, 1995; LAZARIC; LORENZ, 1998; JONES; GEORGE, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS; FERRIN, 2000; COHEN; PRUSAK, 2001).

Notou-se que a expressão de gratidão pela cooperação e benefício mútuo proporcionou uma confiança declarada de maneira explícita nos relatos dos respondentes. Além disso, permitiu identificar que os clientes/associados descreveram experiências individuais e compartilhadas sobre os negócios obtidos na rede de cooperação. O compartilhamento dessas experiências permitiu aos clientes/associados a oportunidade de criar e/ou cocriar valor de maneira espontânea e também programada.

Para Gummerus (2013), esse processo de experiência de um indivíduo em determinado momento explica que o procedimento de “criação” acontece de maneira individual e o de “cocriação” quando compartilhado. Esse processo de criar valor trata-se da experiência do cliente em relação ao produto e/ou serviço (EDVARDSSON et al 2012).

Prahalad; Ramaswamy (2004a) afirmam que toda interação entre cliente e organização acontece em um determinado ambiente, que se torna crítico na criação de valor, pois não é possível controlar a maneira de construir essa experiência conjunta. Neste sentido, averiguou-se pela observação que esta rede proporciona a interação entre os clientes/associados por meio das reuniões semanais. Este convívio propicia às integrantes experiências pessoais ao contratar um produto e/ou serviço dentro desta rede e, em alguns casos, descrever a experiência, opinar e até indicar melhorias.

Prahalad; Ramaswamy (2004a) afirmam ainda que a organização tem que compor uma infraestrutura de conhecimento, com influência mútua na participação do cliente, para que aconteça a experiência de cocriação ativa. Essa experiência foi vivenciada nesta rede BNI que

proporciona uma infraestrutura física, de conhecimento e influência mútua na participação dos clientes/associados com oportunidades para experiências de cocriação.

Além dos aspectos relacionais internos da rede que foram descritos até o momento, existe outra opção que é o oferecimento de referências de negócios com pessoas ou empresas que se situam fora da rede, isto é, foi aplicada a cooperação entre os clientes/associados (parceiros internos desta rede) indicando terceiros (pessoas e/ou empresas) que não estavam associados à rede, ou seja, possíveis clientes. Perim; Zanquetto Filho (2007) explicam que a consolidação do relacionamento interorganizacional faz com que os atores usufruam da influência mútua para desenvolver negociações e até indicação de clientes.

Os clientes/associados possuem relações na rede com profissionais considerados de confiança e com fácil acesso. Este processo fortifica as relações internas da rede e minimiza o oportunismo, pois todos buscam atuação na rede, focados na cooperação mútua.

Verschoore; Balestrin (2008) afirmam que a rede de cooperação minimiza as “ações oportunistas, em virtude dos menores custos burocráticos e contratuais”. As ações oportunistas prejudicam a rede de cooperação e inviabiliza o processo de cocriação de valor, por este motivo, quando é percebido que existe a possibilidade de uma atitude com comportamento oportunista, a consequência é um impacto na confiança, credibilidade e reputação do cliente/associado que praticou tal ato. Esta teoria corrobora com os acontecimentos desta rede, pois os respondentes relataram que, em caso de um integrante com ação oportunista, existe na rede uma reação em que este integrante é expurgado do grupo de maneira natural, pois não consegue fortificar as relações na rede. Constatou-se, por meio de observação, que estes relatos foram validados com a afirmação de uma diretora que representa o BNI fora do Brasil em um evento internacional, que relatou o seguinte:

No BNI sobrevive somente quem é *Giver* (doador). O *taker* (tomador) logo é reconhecido pelo grupo e recebe o mesmo tratamento [...] assim é convidado a se retirar ou se tornar um *Giver* (BNI).

Neste relato, identifica-se que o *Giver* é aquele que se doa para o grupo e conseqüentemente recebe o reconhecimento e obtém retorno sobre sua ação. No caso desta rede são aqueles clientes/associados que oferecem indicações (*outdegree*) que não sejam falsas, ou seja, indicações de pessoas e/ou empresas que eles já conhecem. Já o *taker* é aquele

se coloca como oportunista, como por exemplo, um convidado que participou de uma reunião, recolheu os cartões de visita dos clientes/associados e buscou fechar negócios sem o comprometimento de estar associado à rede.

Estes dados contribuíram para a identificação desta rede que contempla 34 empresas como uma rede de cooperação, pois fundamentaram a ação de trabalhar em conjunto com mais de uma pessoa e/ou empresa (CAVALCANTI, 2003); com práticas organizacionais focadas no desenvolvimento de soluções conjuntas (TEIXEIRA; VITCEL; BEBER, 2007; BALESTRIN et al., 2010). Nos relatos e na observação, constatou-se que este fato acontece constantemente, tornando-se uma alternativa estratégica para superação das incertezas em busca de parcerias para alcançar o sucesso (MERCHANT; SCHENDEL, 2000; BRASS et al. 2004; GHISI; MARTINELLI, 2005; FRANCO, 2007), materializadas nas indicações de clientes, negócios fechados e até cocriação de valor que aconteceram na rede pesquisada.

Notou-se que as relações foram fundamentais para a obtenção de sucesso nesta rede de cooperação. Assim, buscou-se descrever a interação dos aspectos relacionais pelo mapeamento da rede com a aplicação do *software* Ucinet, conforme descrito no próximo subcapítulo.

4.4 Análise de Redes Sociais

A Análise de Redes Sociais (ARS) apresenta-se na literatura como um conjunto de “nós, atores, unidades ou vértices”, ou seja, indivíduos, grupos e/ou instituições, que se consolidam por meio de ligações sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994; SCOTT, 2000, MOLLO NETO; WAKER, 2011). Nesta pesquisa, os “nós” foram identificados como as empresas de diferentes segmentos inseridos em um grupo composto por 34 empresários que formam uma rede de cooperação.

A ARS possibilita que sejam analisados diferentes indicadores. Dentre eles foram contempladas nesta pesquisa três medidas de centralidade, consideradas por Wasserman; Faust, (1994); Granovetter, (1973, 1983, 1985, 2005, 2007; 2013); Callon (1999); Castilla et al. (2000); Albagli; Brito (2003); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Cross e Thomas (2009); Gonçalves; Reys Junior (2009), Farina et. al. 2012) entre outros autores como fundamentais neste tipo de análise.

A primeira medida de centralidade foi a análise do grau de centralidade *Degree*, que é o número de ‘nós’ a que um ‘nó’ está ligado. Este grau considera as medidas *indegree* (grau de entrada) e *outdegree* (grau de saída). A segunda medida de centralidade foi o grau de intermediação *Betweenness*, que apresenta a possibilidade que um ‘nó’ tem para intermediar as comunicações entre pares de ‘nós’. E, por fim, a terceira medida de centralidade que foi o grau de proximidade *closeness*, que é a capacidade de um ‘nó’ se ligar a todos os ‘nós’ da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005), representando as principais medidas de ARS.

Sendo assim, apresentam-se os graus de centralidade *Degree*, intermediação *Betweenness* e proximidade *closeness*, referentes às quatro perguntas que foram respondidas pelos respondentes na Pergunta 1.

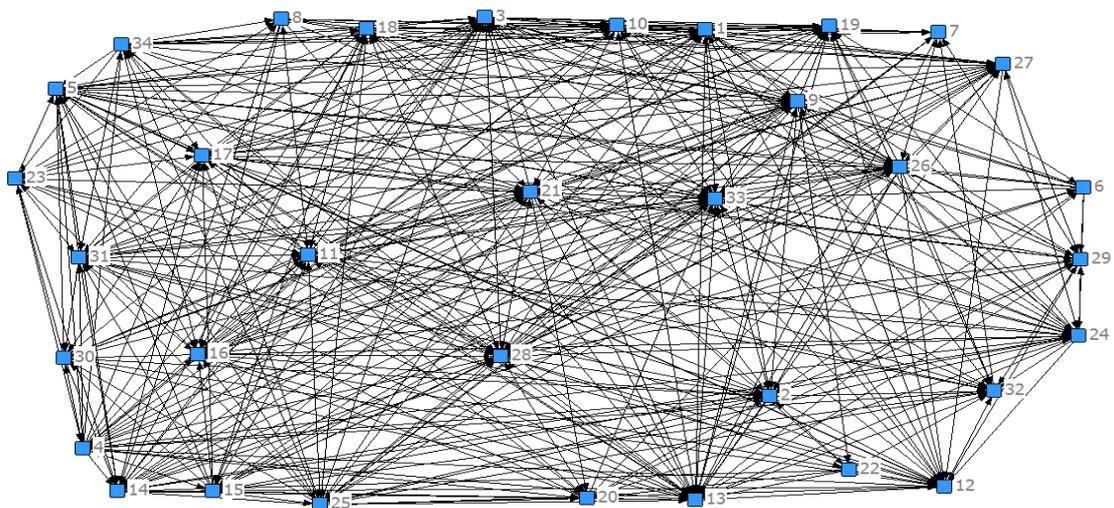
4.4.1 Grau de centralidade - *Degree* – Pergunta 1

Iniciou-se o mapeamento da estrutura relacional da rede baseado na pergunta 1:

Você indicou clientes para quais associados desta rede BNI?

Como resultado obteve-se, por meio do *software* Ucinet, um *grafo* que indica as ligações entre os “nós” (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008), ou seja, a ligação entre os integrantes desta rede, com informações sobre *indegree* e *outdegree*. Este grafo mostra os clientes/associados que possuem, segundo os dados, muito ou pouco contato com os demais, conforme Figura 17.

Figura 17: Mapa relacional da rede



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Figura 17 mostra um grafo conexo, isto é, uma representação com interligação (HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008) entre todos os clientes/associados. Esse grafo contempla um formato abstrato que mostra uma rede (LARANJEIRA; CAVIQUE, 2014). Essa representação permite que sejam visualizados os possíveis relacionamentos entre os atores (LAZZARINI, 2008) em um determinado momento. Estes relacionamentos podem estar baseados nas relações entre pessoas jurídicas, sendo considerada como relacionamentos interorganizacionais (SILVA, *et al.*, 2014), fato este que acontece nesta rede, pois os integrantes são pessoas jurídicas, ao mesmo tempo que são relações sociais, pois ocorrem entre as pessoas representantes das organizações.

Nota-se no mapa relacional da rede, em relação à pergunta 1, que há muita interação entre os clientes/associados no que se refere à indicação de clientes. Em complemento, foi possível uma análise mais detalhada das características da rede por meio dos indicadores também fornecidos pelo *software* Ucinet que apresenta a formatação dos números com ponto, porém no Brasil, interpreta-se a leitura e análise substituindo o ponto pela vírgula, sendo *outdegree* as indicações realizadas e *indegree* as indicações recebidas por cada ator. Neste mapeamento da rede analisa-se a medida *outdegree*, isto significa que se trata da indicação que cada ator realizou para outros atores na rede, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Mapa relacional da rede – pergunta 1

Ator	OutDegree	InDegree
28	27.000	19.000
11	26.000	17.000
21	23.000	21.000
26	22.000	14.000
25	22.000	16.000
4	22.000	10.000
17	21.000	17.000
13	21.000	30.000
9	20.000	16.000
18	20.000	16.000
1	19.000	15.000
16	19.000	17.000
15	18.000	9.000
12	17.000	17.000
31	16.000	20.000
10	16.000	18.000
27	15.000	16.000
5	15.000	21.000
29	15.000	13.000
34	15.000	6.000
24	14.000	16.000
20	13.000	11.000
14	13.000	21.000
33	13.000	28.000
6	12.000	4.000
8	11.000	7.000
30	10.000	11.000
2	10.000	17.000
23	10.000	14.000
7	9.000	7.000
3	9.000	26.000
22	7.000	4.000
32	5.000	15.000
19	2.000	18.000

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 1 exhibe de maneira mais detalhada os resultados obtidos na Figura 17. A primeira coluna nomeada como ‘ator’ é a identificação dos clientes/associados. A segunda coluna é o *Outdegree* que são as indicações realizadas por cada cliente/associado para seus parceiros da rede. A terceira coluna é *Indegree* que são as indicações recebidas.

Destacam-se na Tabela 1 os cinco clientes/associados que realizaram os maiores e menores números de indicações no período em análise. Estes clientes/associados foram

destacados em negrito no início e no final da Tabela 1, pois a mesma está em ordem decrescente de maiores indicações. Os primeiros cinco clientes/associados *outdegree* com mais indicações foram: 28; 11; 21; 26 e 25 que são dos segmentos de marcenaria, direito, marketing digital, construtora e incorporadora e tecnologia da informação respectivamente. Já os clientes/associados com menos indicações foram: 19; 32; 22; 3 e 7 que são dos segmentos de fotografia, comunicação, segurança do trabalho, seguros e franquia purificador de água respectivamente.

Ao analisar os primeiros cinco clientes/associados *outdegree*, em complemento com outros dados obtidos nas entrevistas sobre o perfil dos respondentes constatou-se que quatro dos cinco clientes/associados ingressaram na rede, em 2014, sendo apenas um que ingressou em janeiro de 2015. Estes dados mostram que o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo é um fator reconhecido pela rede BNI e fortifica as relações, conforme relato a seguir:

A Business Network International (BNI) se fundamenta nas relações de longo prazo por meio da filosofia “Givers Gain - Ganhar Contribuindo” (BNI).

Este relato apresenta a filosofia aplicada pelos clientes/associados desta rede sobre as relações de longo prazo. Morgan e Hunt (1994), nesta mesma linha, complementam que as relações de longo prazo apresentam dois principais influenciadores que são: a confiança e o comprometimento. Estes principais influenciadores em uma rede de cooperação, que é um arranjo organizacional de longo prazo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), possibilitam fortificar as relações e desenvolver oportunidades de negócios.

Granovetter (1973,1983,1985, 2005, 2013) explica que as relações se referem ao maior ou menor contato e/ou vínculo entre os integrantes de uma rede. Explora também que estes contatos se classificam como laços fortes (relacional) quando se referem aos atores com muito contato e maior vínculo. Já os laços fracos (estrutural) se referem aos atores com vínculos superficiais.

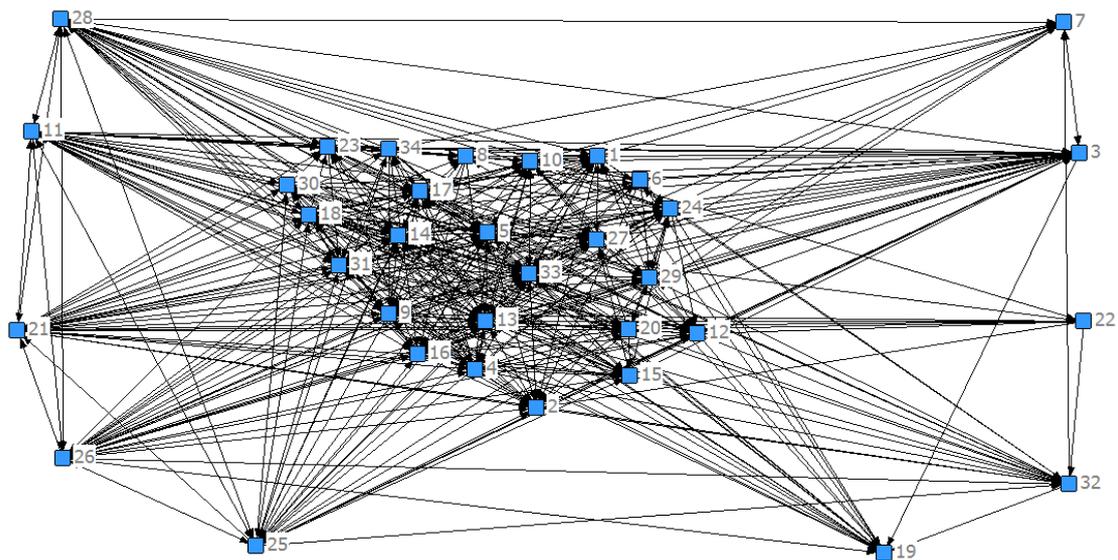
Estas relações de laços fracos (estrutural) e laços fortes (relacional) foram identificados no mapeamento das redes e, posteriormente, foram observadas durante o período da pesquisa de campo ao analisar os relacionamentos constituídos gradativamente entre os clientes/associados. Em relação aos laços fracos (estrutural), é fornecido, no momento do

ingresso de cada integrante na rede, um ambiente (uma estrutura física) que proporciona o contato e integração entre eles para fortificar a relação. Já em relação aos laços fortes (relacional), eles são construídos por meio do contato contínuo existente nas reuniões semanais e também nas reuniões que são realizadas fora da estrutura física do BNI entre estes clientes/associados.

Estas relações, que foram observadas no ambiente descrito em complemento com as informações fornecidas pelo *software* Ucinet, mostram que os resultados das indicações dos clientes/associados corroboraram a teoria, visto que, na Tabela 1 é possível identificar integrantes com muito e pouco contato, que foram apresentados como os cinco clientes/associados com maiores e menores indicações.

Para melhor visualização dos clientes/associados que estiveram em evidência na pergunta 1 foi apresentada a mesma rede em um grafo em outro formato, conforme Figura 18.

Figura 18 Mapa relacional da rede com evidência dos atores com maiores e menores indicações



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 18 indica que, independentemente de a rede obter clientes/associados com poucas ou muitas indicações, não há um ator isolado em relação ao quesito de indicar outros clientes/associados dentro da rede, isto é, existe uma grande integração em toda a rede. Em relação à pergunta 1, ainda foram analisados os indicadores gerais da rede, em que foram

obtidos resultados como: média, desvio padrão e os graus mínimos e máximos de interações entre os clientes/associados, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Indicadores gerais da rede – Pergunta 1

Estatísticas Descritivas	Grau de saída	Grau de entrada	Grau de saída normalizado	Grau de entrada normalizado
Média	15.500	15.500	46.970	46.970
Desvio Padrão	5.827	6.060	17.658	18.363
Soma	527.000	527.000	1.596.970	1.596.970
Variância	33.956	36.721	311.808	337.195
Mínimo	2.000	4.000	6.061	12.121
Máximo	27.000	30.000	81.818	90.909

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 2 indica a média entre o grau de entrada e saída da rede é de 15,5. Este número trata da média de todas as relações ocorridas entre os clientes/associados nesta rede. O desvio padrão indica a variação dos dados em relação à média. A soma mostra o total de todas as relações, ou seja, as indicações que ocorreram na rede que apresentou o total de 527. O mínimo e máximo mostram a menor e o maior número de indicações que aconteceram nesta rede, sendo 2 a menor e 27 a maior. Este resultado geral da rede exibe que neste quesito todos os atores realizam indicações. Por outro lado, evidencia que existe a possibilidade de equilibrar e/ou aumentar o número de indicações de alguns atores.

Outra maneira aplicada para constatar a integração entre os clientes/associados foi o percentual da densidade desta rede, considerada por Hatala (2006); Silveira; Farina (2012) como uma medida em que é apresentado o nível de conectividade entre os atores. Este resultado indica o total das ligações possíveis na rede dividida pelo número de ligações existentes. Tal resultado mostra o potencial que a rede possibilita de troca (ligações/indicações) entre os atores (SILVA, 2003; HANNEMAN; RIDLE, 2005; VIEIRA, 2008).

Esse resultado deve ser comparado com percentual máximo de 100%. O cálculo da densidade desta rede, em relação à pergunta 1, apresentou o valor de 46,97%, o que significa que de todas as ligações possíveis (indicação entre os clientes/associados) não ocorrem em 53,03% delas, o que indica que ainda é possível intensificar as indicações em busca de

melhores resultados. E, por fim, o *software* Acinte apresenta a centralização da rede com *Outdegree* = 35.904% e *Indegree* = 45.271%, que indicam que o *outdegree* (saídas das indicações) é menor do que o *indegree* (entradas de indicações). Este resultado mostra que o grau de centralização desta rede é baixo, que significa que existem poucos atores que podem estar trabalhando muito para gerar as indicações, enquanto outros atores não estão realizando esta ação e/ou estão pouco ou de maneira errônea. Na sequência, foi analisada a medida de centralidade de intermediação (*Betweenness*).

4.4.2 Grau de intermediação – *Betweenness* - Pergunta 1

O grau de intermediação *Betweenness* foi outra medida de centralidade aplicada nesta análise que indica entre quantos pares de clientes/associados, outro cliente/associado está entre eles, isto é, serve de intermediário na indicação, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Grau de intermediação *Betweenness* – Pergunta 1

Percentual	Clientes/associados
> 0 < 10%	7;8;15;19;20;22;24;30;32;34
> 10% < 20%	1;2;3;4;5;6;16;18;23;26;27;29;31
> 20% < 30%	9;10;12;14;17;25;33
> 30% < 40%	11;21
> 40% < 80%	13;28

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Observa-se na Tabela 3 que a maioria dos clientes/associados teve menos que 30% de intermediação. Notou-se que em relação às indicações de clientes, os respondentes 11; 13; 21 e 28 foram que mais realizaram intermediação e obtiveram percentuais entre 30% e 80%. Hanneman; Riddle (2005) explicam que os atores intermediadores conquistam posicionamentos em destaque, sendo aqueles que podem usufruir do poder de decisão de acordo com o número de inter-relações existentes entre eles e os demais integrantes da rede, sendo possível incrementar, isolar ou até evitar troca (indicações).

Os atores/empresas que se destacam nesta medida, em determinadas situações, possuem recursos tangíveis e/ou intangíveis relevantes, tais como: conhecimento em uma área específica, melhor desenvoltura na apresentação dos seus produtos, reconhecimento no

mercado, fazendo com que seja possível também exercer seu poder na rede de cooperação (OLIVER, 1990; BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998; SILVA, 2012).

Outros indicadores apresentados pelo Ucinet foram estatísticas descritivas do grau de intermediação, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Indicadores gerais *Betweenness* – Pergunta 1

Estatísticas Descritivas	Grau de intermediação
Média	18.118
Desvio Padrão	15.024
Soma	616.000
Variância	225.007
Mínimo	0.923
Máximo	80.593
Centralidade da rede	6.10

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 4 identifica o grau de intermediação na rede sendo o mínimo 0.923 e máximo maior que 80.593, isto significa que existiu uma variação muito grande em relação a uma média de 18.118. Com isso, a teoria explica que a centralização da rede como um todo é muito baixa, pois a base de comparação é 100% e o resultado fornecido pelo *software* Ucinet foi de apenas 6,10%. Por outro lado, este resultado sinaliza que os clientes/associados 11; 21; 13; 28 foram considerados como diferenciados na rede, exercendo poder de intermediação para incrementar, isolar ou até evitar integração entre os demais clientes/associados da rede em relação às indicações de clientes. Hanneman (2001) explica que o baixo grau de intermediação advém quando os atores se conectam diretamente. Por outro lado, o alto grau de intermediação ocorre quando um ator é o mediador entre outros atores individualmente e/ou grupos.

4.4.3 Grau de proximidade – *Closeness* - Pergunta 1

O grau de proximidade mostra a capacidade que um cliente/associado tem para se conectar a todos os clientes/associados da rede. Nesta análise, tratou-se da proximidade em relação às indicações entre os clientes/associados da rede BNI. Essa medida indicou os clientes/associados que estavam mais “próximos” uns dos outros com relação à troca de informação e indicação.

O Ucinet apresenta os resultados desta rede *incloseness* que é o grau de proximidade de entrada e *outcloseness* que é o contrário, sendo o grau de proximidade de saída. De acordo com a pergunta 1 foi utilizado *outcloseness* como principal referência para análise, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Grau de proximidade – *Closeness* - Pergunta 1

Percentual	Clientes/associados
> 0 < 50%	19;32
> 50% < 60%	2;3;7;8;22;23;30
> 60% 70%	5;6;10;12;14;15;20;24;27;29;31;33;34
70% < 80%	1;4;9;13;16;17;18;21;25;26
> 80%	11;28

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 5 mostra a proximidade (*closeness*) que indica as relações diretas entre dois ou mais clientes/associados, isto significa que no momento do mapeamento da rede estes integrantes foram destacados como atores próximos. As proximidades entre os clientes/associados ocorrem de um para um, isto é, um cliente/associado muito próximo de outro cliente/associado.

A medida de proximidade neste quesito apresenta que os 34 atores estão com percentual maior que 50%, sendo base de comparação de 100%. Dentre eles os atores 11 e 28 se destacaram com percentual maior que 80%. Identificou-se que estes atores participaram da constituição da rede em novembro de 2014. Outro fator relevante observado nesta rede foi que dois clientes/associados, apesar de usufruírem de uma relação de longo prazo nesta rede, estão um pouco mais afastados dos demais clientes/associados. Estes atores são o R19 que ingressou na rede em 2015 e o R32 em 2014. A distância destes respondentes foi relativamente baixa, pois apresentou resultado próximo dos 50%, que representa o menor resultado obtido nesta rede no quesito indicação de cliente.

Hanneman; Riddle (2005) explicam que os atores que são capazes de alcançar outros atores em caminhos mais curtos ou que são mais acessíveis favorecem seu posicionamento na rede com uma vantagem estrutural, isto é, estão mais próximos, o que possibilita exercer poder na rede. Assim, quanto maior o valor apresentado, maior foi a proximidade dos clientes/associados no quesito indicação.

Complementa-se esta análise com as estatísticas descritivas do grau de proximidade conforme a Tabela 6.

Tabela 6: Indicadores gerais *Closeness* – Pergunta 1

Estatísticas Descritivas	<i>Incloseness</i>	<i>Outcloseness</i>
Média	65.684	65.737
Desvio Padrão	8.921	8.597
Soma	2.233.259	2.235.064
Variância	79.589	73.907
Mínimo	50.000	45.205
Máximo	91.667	84.615
In-centralization	54,38%	
Out-centralization		39,51%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 6 mostra o grau de proximidade *incloseness* (entrada de indicação) e *outcloseness* (saída de indicação) que é a medida em análise. Verifica-se nesta rede que o resultado em relação aos dados gerais no *outcloseness* foi de no mínimo 45.205 e o máximo 84.615 de proximidade. Outra constatação foi que o grau de proximidade se apresenta acima da média em relação ao quesito indicação entre os clientes/associados, pois o *software* Ucinet indica 54,38% de *in-centralization* e 39,51% de *out-centralization*. Este resultado é desfavorável, visto que esta rede proporciona a aproximação com as reuniões semanais e o incentivo para consolidação das relações sociais em busca de benefício mútuo.

Os resultados apresentados até este momento foram realizados por meio das análises pertinentes a cada medida de centralidade. A seguir, estes indicadores foram observados de maneira consolidada e seguem a mesma linha de raciocínio em relação aos cinco clientes/associados com mais e com menos indicações.

4.4.4 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 1

A análise consolidada das medidas de centralidade ocorreu após apuração dos resultados individuais dos indicadores. Foi realizada primeiramente a análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os clientes/associados mais centrais, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Análise consolidada dos atores em destaque nas medidas de centralidade

<i>Degree</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Closeness</i>
11	10	11
21	11	21
25	13	25
26	21	26
28	28	28

Fonte: Elaborado pela autora

Identifica-se na Tabela 7 que os clientes/associados mais centrais da rede foram: R11; R21 e R28. Estes clientes/associados foram destacados nas três medidas: *Degree* (centralidade); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade). Nas entrevistas constatou-se que estes clientes/associados ingressaram na rede no ano de 2014, isto é, construíram relações de longo prazo, pois também foram reconhecidos e destacados, conforme relatos dos outros respondentes desta rede:

Um dia, há muito tempo R11 você disse que se eu precisasse de alguma coisa aqui no grupo, você estaria ali pronto para me ajudar [...] chegou a hora de você representar isso em nosso principal evento (R33)

Parabéns R11 você é nosso exemplo de liderança, foi nosso presidente na outra gestão e continua com a gente (R18)

Você não faz parte do quadro de funcionário, mas é o melhor vendedor da minha empresa nos últimos dois anos R28! Gratidão por indicar, intermediar e me ajudar a fechar negócios (R33)

Como testemunha, tenho que dizer que a princípio achei o valor do trabalho do R21 muito caro, porém acabei sendo convencida de que teria resultado. Hoje posso afirmar publicamente que o telefone da minha empresa ganhou vida e tenho muitos clientes nos procurando (R33)

Os relatos dos respondentes mostraram que a indicação interna (*outdegree*) na rede foi algo vivenciado pelos clientes/associados. Esta ação possibilitou retorno de oportunidades de negócios dentro e até fora da rede. Outro relato que intensificou a experiência como um testemunho de convencimento deixou claro que a necessidade de estreitar a relação para que seja desenvolvido um relacionamento de longo prazo se faz necessária para o desenvolvimento da confiança e do comprometimento entre as partes, que consequentemente geram mais indicações com possibilidades de negócios fechados.

Para Rech; Maçada (2010); Palmatier et al. (2006), as relações entre organizações possuem objetivos e interesses em comum, como a interação, relacionamento, ação coletiva, colaboração, cooperação, confiança e comprometimento. Morgan; Hunt (1994); Farina (2009) complementam que a confiança e o comprometimento são intercessores no relacionamento interorganizacional e apresentam várias dimensões sendo consideradas como “mediadores de vários conceitos antecedentes e consequentes que atuam ao mesmo tempo”.

Outro ponto identificado por meio dos relatos dos respondentes R14; R22; R25; R6; R27; R28 e R33 foi o reconhecimento destacado do R11, sendo apontado como um líder, porém sem cargo, isto é, as pessoas consideram ele como um exemplo na rede. Estes relatos corroboraram com os resultados obtidos na ARS, em relação à centralidade, intermediação e proximidade com os outros respondentes. Pela ARS, o R11 também foi identificado como o segundo maior indicador (*Degree*) e se destacou entre os cinco primeiros nos quesitos (*betweenness* e *closeness*).

De acordo com ARS, o associado R28 foi o cliente/associado que mais indicou seus pares nesta rede BNI no período em análise. Porém, pelas entrevistas foi constatado pelos R6; R11; R17; R21; R27; R31; R33 e R34 e também pelo próprio R28, que este papel de maior indicação normalmente era desempenhado pelo R26. Face ao exposto, foi realizada entrevista informal com o R26, que explicou que no período em que aconteceu a pesquisa para o mapeamento da rede, ocorreram questões de ordem externa à rede, que fizeram com que ele tivesse seu tempo dedicado mais fortemente em sua empresa, o que justifica o motivo pelo qual o R26 não foi identificado na medida de intermediação (*Betweenness*).

A teoria apresentada sobre a ARS explorou que a indicação de pessoas, grupos ou organizações, fazem com que os atores que indicam estejam em destaque, pois exercem maior influência na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1973,1983,1985, 2005, 2013; CALLON, 1999; CASTILLA et al., 2000; ALBAGLI; BRITO, 2003; HANNEMAN; RIDLLE, 2005; HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008; CROSS E THOMAS, 2009; GONÇALO; REYS JUNIOR, 2009, FARINA et al., 2012). Este fato foi constatado nesta rede, pois a ARS apontou os clientes/associados 11; 21 e 28 que foram evidenciados no mapeamento da rede em destaque nas três medidas de centralidade. Além disso, incluiu-se em destaque o R26 que, apesar de ser identificado somente em duas medidas, obteve nas

entrevistas um relevante reconhecimento dos demais integrantes. Sendo assim, estes respondentes foram considerados como pessoas diferenciadas e com influência na rede na visão dos seus parceiros.

Campbell; Goold (1999) explicam que a rede de cooperação propicia ampliar a força de ação de uma empresa, pois a escolha de se unir com outras empresas, possibilita um diferencial de obter poder nas negociações com parceiros e/ou fornecedores, conforme ocorrido com os respondentes R11; R21; R28 e R26. Fombrun (1996); Cruz; Lima (2010) destacam que a reputação é um conceito dinâmico fazendo com que sejam visíveis o reconhecimento e a credibilidade na busca de novos relacionamentos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007; 2008, 2009). Verificou-se que a reputação do cliente/associado acrescido de credibilidade proporcionou o reconhecimento do R26 que pode cooperar na fortificação das relações entre estes integrantes.

Granovetter (2005; 2007) afirma ainda que, ao se averiguar as relações, identifica-se a existência dos laços fortes (relacional) que são os atores com muito contato e consequentemente com maior “vínculo e cumplicidade nas relações de grupos ou organizações focadas em um objetivo, o que proporciona compartilhamento de informação, conhecimento e experiência” (MARTELETO, 2010). Nesta pesquisa, estes atores foram R11; R21; R26 e R28, sendo assim, neste estudo de caso, além da identificação dos laços fortes, evidenciou-se a cooperação com o compartilhamento de conhecimento/experiência. Este resultado foi confirmado pela pesquisadora que participou nas reuniões e eventos desta rede pelo período de um ano.

A técnica de observação complementou as informações obtidas nos documentos fornecidos pela rede BNI e os dados coletados no site e internet, além da comprovação dos fatos por meio dos relatos dos respondentes nas entrevistas. Essas fontes de evidência permitiram que a pergunta 1, aplicada neste estudo de caso, direcionasse os olhos do pesquisador para analisar o fenômeno com maior profundidade (YIN, 2005; GIL, 2009), conforme sustenta a teoria.

Ainda em relação à Tabela 7, verifica-se que os clientes/associados 25 e 26 não se destacaram no quesito *betweenness* (intermediação), porém ficaram em evidência no *degree*

(centralidade) e *closeness* (proximidade). Pela técnica de observação identificou-se que estes clientes/associados possuem empresas consideradas de grande relevância no grupo e com peso no mercado, pois atuam em segmentos de incorporação e tecnologia. Pelas entrevistas, os clientes/associados deixaram claro, a parceria no grupo e a proximidade com os outros clientes/associados no que se refere à cooperação, conforme relato a seguir:

Esta semana tivemos uma indicação para um membro do grupo, o R30, e ele participou do nosso evento que foi muito bacana. O evento foi para a construção de um quadro com os valores da nossa empresa. TJS (R25).

Este relato evidencia que R25 indicou um cliente/associado da rede (*outdegree*) e pela proximidade convidou o mesmo para participar de um evento importante para definição dos valores da sua empresa (*closeness*). Neste relato, constatou-se a sigla TJS, que de acordo com o R25, significa “tamo junto sempre”.

Granovetter (1973,1983,1985, 2013) afirma ainda que os laços fortes são estabelecidos pelo intenso contato entre as pessoas ou grupos, ou seja, os indivíduos que estão mais próximos e que se conhecem por um longo período, visto que “em situações de incertezas em relação a um negócio os indivíduos consultam os laços fortes” (GRANOVETTER, 2005 p. 44). A análise documental mostrou que os clientes/associados são como um grupo de empresas que estabelecem um intenso contato, pois nota-se um comprometimento nos encontros semanais que exigem a presença e a apresentação dos resultados de cooperação obtidos entre o intervalo de uma semana para a outra. Este resultado de cooperação significa expor publicamente, em um momento específico da reunião, as indicações de clientes que foram realizadas fora da rede, os negócios fechados com os respectivos valores e até testemunhos.

Pela técnica de observação, verificou-se que estes aspectos relacionais (laços fortes) foram fatores importantes nestas relações, pois permitem que o compartilhamento de informações entre os associados seja repassado rapidamente. Isto significa que, no caso desta rede, a qualquer momento dentro ou fora das reuniões, é possível haver contato entre os associados. Prahalad; Ramaswamy (2004ab) explicam que o acesso à informação no momento oportuno, em mercados com tantas incertezas, é fundamental para que a organização tenha capacidade de flexibilidade para antecipar e revogar potenciais problemas.

Granovetter (2007) coloca que os relacionamentos com contato contínuo são propensos a envolvimento social e tornam as redes sociais mais consistentes, pois buscam fazer com que ela não seja extinta, isto é, não termine, visto que, “os atores não comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social [...] Em vez disso, suas tentativas de realizar ações com propósito estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais”. (GRANOVETTER, 2007, p. 9). Este fato ocorre nesta rede de cooperação, pois os clientes/associados marcam encontros sociais fora da rede, com o objetivo de interagir, conhecer melhor os pares, desenvolver credibilidade e focar negócios, conforme relato a seguir:

Contagem regressiva para o maior evento do mês. Além de reunião, comida, bebida, festa, esse foi o maior, maior. Isso mesmo o maior um a um do mundo (R26).

Neste relato, o R26 comenta sobre um evento organizado pelo grupo fora das reuniões semanais. Trata-se de um jantar onde todos levaram comidas e bebidas para cooperar com o evento. Em relação ao jargão “maior um a um do mundo” (do R26), de acordo com o respondente, significa um encontro entre um integrante do grupo com outros para conhecer o seu trabalho e empresa, pois somente com o conhecimento do portfólio dos parceiros é possível indicar pessoas que estão fora da rede.

Tal acontecimento corrobora com a teoria de Granovetter (1983; 1985; 2007) sobre fortalecer a rede com eventos sociais, pois tais ações informais solidificam e facilitam possibilidades de estreitar as relações entre os atores com maior liberdade para o desenvolvimento de aspectos como confiança, comprometimento, comunicação e mecanismos para soluções de conflitos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Prosseguindo na análise da Tabela 7, os clientes/associados R10 e R13 destacaram-se somente no quesito *betweenness* (intermediação). Observou-se que estes integrantes forneceram produtos relacionados a presentes o que facilitou o acesso com os demais clientes/associados na rede, sendo assim, praticaram uma relação com interação ativa.

Essa relação com interação ativa entre o provedor e o consumidor pode ser iniciada por uma empresa e/ou cliente, sendo um para um ou um para muitos (PRAHALAD; RAMASWAMUY, 2004B; SARACENI, 2015). Tal ação ocorreu entre os integrantes desta rede de maneira que a interação ativa ocorreu quando um cliente/associado indicou um parceiro dentro da rede para outro para aquisição de um produto ou serviço, na solicitação

uma reunião de um a um, entre outras oportunidades de negócios. A interação ativa foi comparada como a intermediação na ARS, haja vista que estes respondentes se colocaram como fornecedores dentro da rede.

Observou-se que nesta posição, o R10 e o R13 conseguiram constantemente aplicar o processo de cocriação de valor, no quesito experiência em relação ao resultado obtido por um determinado produto. Este fato foi analisado devido ao ato contínuo de compra de produtos dos outros respondentes da rede, que neste caso foi considerado como um cliente do R10 e do R13 que consumiam o produto e posteriormente relataram a experiência vivenciada aos demais. Prahalad (2004); Ballantyne; Varey (2006) descrevem essa experiência como uma comunicação, ou seja, um diálogo existente entre o cliente e a organização que faz com que o processo de cocriação de valor seja observado por ação e reação, isto é, o cliente tem uma ação ao relatar uma experiência e a empresa uma reação para analisar a possibilidade de uma solução imediata.

As análises apresentadas foram realizadas para identificar os integrantes relevantes desta rede nas três medidas de centralidade e direcionaram as entrevistas junto aos clientes/associados. Em complemento, foram obtidas as informações referentes aos atores que no momento do mapeamento da rede estavam com valores baixos de medida *Degree* (centralidade); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade), conforme Tabela 8.

Tabela 8: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede

<i>Degree</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Closeness</i>
3	8	3
7	15	7
19	22	19
22	30	22
32	34	32

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 8 apresenta os clientes associados que tiveram baixa centralidade na rede. Na análise *Degree* (centralidade) os respondentes 3; 7; 19; 22 e 32 destacaram-se como os cinco integrantes que realizaram menos indicações aos parceiros da rede. Nas entrevistas observou-se que estes clientes/associados ingressaram na rede, em 2015, exceto o cliente/associado 32 que ingressou em 2014.

A informação, em relação ao prazo que os clientes/associados ingressaram na rede, juntamente com o destaque na baixa centralidade apontada pela ARS corrobora com a teoria de Morgan; Hunt (1994) que explanam sobre a importância do relacionamento de longo prazo para a construção da confiança e credibilidade no fortalecimento das relações (GRANOVETTER, 1983; 1985; 2005) em uma rede de cooperação com agentes econômicos interdependentes na condução dos negócios (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Identificou-se nesta pesquisa que o R32, apesar de ter ingressado na rede em 2014, caracteriza-se junto aos clientes/associados como um associado com baixa centralidade no quesito indicação. Por meio das informações fornecidas na ARS, o R32 ficou com 15% *InDegree* (centralidade) 7,6% de intermediação *Betweenness* e 64,7% de proximidade *closeness*. Este resultado, juntamente com a técnica de observação, indica que se faz necessário o desenvolvimento de ações para equilibrar a centralidade e a intermediação deste cliente/associado, visto que este vínculo pode ser caracterizado como superficial na rede e em declínio. Esta análise corrobora com a coleta de dados obtida pela técnica de observação participativa em que o R32 relatou sua saída da rede, que foi justificada por acontecimentos (não autorizados para divulgação nesta pesquisa) que confirmam a teoria de fortalecer nas relações de longo prazo, confiança e comprometimento (MORGAN, 1994; GRANOVETTER, 2005)

Os clientes/associados 3; 7; 19 e 22 também possuem pouco contato na rede e caracterizaram-se como integrantes com vínculo superficial. Oliveira; Silva (2015) explicam, baseados em Granovetter (1985, 2007), que este tipo de vínculo é considerado como laços fracos (estrutural). Isto significa que, ao contrário dos laços fortes que possuem muito contato e apresentam-se em evidência na rede, os laços fracos são considerados na literatura como ligações relevantes que podem identificar o possível desenvolvimento de novos relacionamentos que proporcionam a inovação (GRANOVETTER, 2005). Mediante isso, nas entrevistas estes clientes/associados foram observados e identificados os seguintes resultados:

O R7 e o R22 foram classificados como clientes/associados recentes, ou seja, haviam ingressado na rede aproximadamente três meses antes do momento do mapeamento da ARS. Sendo assim, verificou-se que neste quesito de indicação de cliente, os respondentes R7 e R22 ainda buscavam integração, aprendizado e conhecimento sobre atuação da rede de cooperação e dos demais clientes/ associados. Tais dados justificam o resultado de baixa centralidade, verificado na ARS pela relação de pouco tempo, que, no entanto, possibilita desenvolver

nestes relacionamentos a busca na identificação de novas oportunidades por meio destes laços fracos.

“Os laços fracos são vínculos muito mais plausíveis do que os laços fortes para desempenhar o papel de transmitir informações únicas e não redundantes” (GRANOVETTER, 2005 p. 35), pois são como uma ponte entre indivíduos que não estão conectados na rede (GRANOVETTER, 2013). Os R7 e R22 podem ser analisados como uma “ponte” entre os demais indivíduos situados nesta rede em relação às indicações de pessoas e/ou empresas que eles conheçam que estejam situadas fora desta rede.

O R3 ingressou na rede sendo representado por um sócio diretor e depois de um curto período, que não foi especificado pelo respondente, por motivo de negócios externos foi substituído por outro sócio diretor, fazendo com que fosse necessária a reconstrução das relações na rede, conforme relatos a seguir:

Tchau velho R3. Agora só no bate papo! Aliás, quem é R3? (R31)

Show de bola conhecer o trabalho do novo R3, aprendi muito sobre [...] recomendo a todos fazer um a um com ele (R15)

Relato que fiz um a um com o novo R3, muito melhor (R34)

Os relatos explicitaram que houve uma aproximação entre o novo sócio R3 e os demais integrantes da rede. Foi descrito nos relatos um jargão “um a um” (entre R15 e R34) que nesta rede representa um diálogo considerado oficial entre os clientes/associados para que seja possível o conhecimento com mais profundidade das atividades profissionais que cada um exerce na rede. O diálogo no processo de cocriação de valor trata da interação, engajamento e a inclinação para agir entre as pessoas/atores com o uso das palavras, tornando-se algo recíproco entre as partes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

O R19 informou para os outros integrantes em uma das reuniões semanais que por motivo de gravidez na família estaria afastado da rede. Esta situação fez com este cliente/associado estivesse mais ausente, além da sinalização de que estaria um período ainda maior afastado. Este caso apoia a afirmação de Borgatti; Everett; Freeman (1996, 2000) que abordam sobre a importância em estar atento na distância que pode existir entre os atores, pois

ela pode ou não permitir influência na rede, além de dificultar o engajamento pessoal (SARACENI, 2015) e o estreitamento contínuo no relacionamento em uma rede de cooperação que possibilita o benefício mútuo (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Pela técnica de observação e análise realizada com a apresentação de um relatório que não pode ser identificado nesta pesquisa por conter os dados pessoais dos clientes/associados foi possível evidenciar que no período em que o R19 esteve ausente do compromisso semanal das reuniões, isto é, com vínculo superficial ocorreram baixas nas indicações de clientes para este integrante.

Neste sentido, a ARS com a aplicação do *software Ucinet* foi uma ferramenta que possibilitou identificar os atores relevantes. O mapeamento da rede permitiu visualizar os integrantes centrais, isolados, grupos, entre outras informações detalhadas que não seriam possíveis de se identificar somente com as técnicas de observação. Além disso, direcionou a atenção da análise mais profunda para verificar quais informantes relevantes deveriam ser entrevistados nesta pesquisa.

A seguir, apresenta-se o Quadro 20 com a síntese dos principais resultados da pergunta 1.

Quadro 20: Síntese dos principais resultados da pergunta 1

Medidas da ARS aplicadas					
Maior centralidade			Menor centralidade		
Degree	Betweenness	Closeness	Degree	Betweenness	Closeness
11	10	11	3	8	3
21	11	21	7	15	7
25	13	25	19	22	19
26	21	26	22	30	22
28	28	28	32	34	32

ATORES

Referencial teórico		Autores	
Indicadores da ARS: Centralidade de Grau (Degree), intermediação (Betweenness) e proximidade (Closeness)		Granovetter (1994); Borgatti; Everett; Freeman, 2000; Hanneman; Ridlle (2005); Alejandro; Norman, 2005 Wasserman; Faust (1994 - 2006); Vieria (2008); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Farina <i>et al.</i> , 2012; Laranjeira; Kavic (2014)	

Fonte: Elaborado pela autora

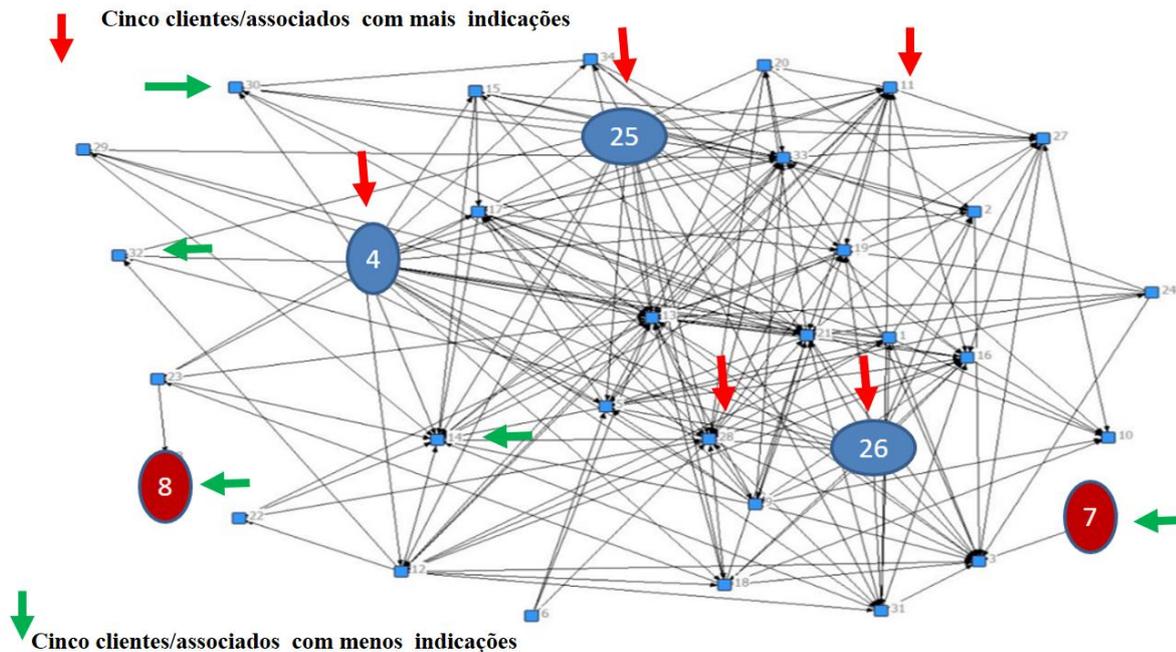
Identifica-se que na visão de diferentes autores citados no Quadro 20, os três principais indicadores contemplam as medidas de centralidade, intermediação e proximidade fazendo com que os atores relevantes sejam evidenciados para uma análise mais profunda. Sendo assim, esta evidência ajudou no início da análise sobre o fenômeno cocriação de valor, visto que as perguntas de 1 a 4 foram complementares e buscaram informações sobre a cocriação de valor. No entanto, o foco da pergunta 1 foi responder ao objetivo específico de identificar os aspectos relacionais que iniciam o processo de cocriação de valor nesta rede de cooperação.

4.4.5 Grau de centralidade - *Degree* – Pergunta 2

Em continuidade a ARS realiza o mapeamento da estrutura relacional da rede baseada na pergunta 2: **Para quais associados desta rede BNI, você indicou clientes que resultaram em negócio?** O objetivo desta pergunta visa complementar os dados já obtidos e analisados na primeira questão em relação ao quesito indicações de clientes, porém considera-

se como fator principal identificar os clientes, cujas indicações resultaram em negócio. O resultado por meio do *software* Ucinet mostra um *grafo* com informações sobre *indegree* e *outdegree*, que identifica os clientes/associados desta rede cujas indicações resultaram em negócio, conforme Figura 19.

Figura 19 Mapa relacional da rede com evidência dos atores indicações com negócio fechado.



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 19 mostra o mapeamento da rede que identificou os clientes/associados que reconheceram fechamento de negócios. Esta rede também apresentou as relações interorganizacionais existentes entre os integrantes, que são consideradas por Zancan et al. (2010) como uma estrutura que consolida as empresas em busca de desenvolvimento econômico para progredir no ambiente em que estiverem inseridas.

Observa-se nesta análise que a rede teve interação com a maior parte dos clientes/associado que foram interligados com as indicações de um para vários integrantes como os casos dos R4; R25 e R26. Nota-se também que na evidência gráfica existem aqueles que possuem poucas interligações como o caso do R7 e o R8. Para Lazzarini (2008), as redes sociais abordam as relações internas, isto é, entre os “indivíduos ou departamentos” de uma organização, ou seja, intraorganizacional. Este fato ocorre entre os clientes/associados (indivíduos) dentro da rede BNI (rede). Silva et al. (2014) complementam que essa relação,

mesmo sendo interna, se acontecer entre pessoas jurídicas são consideradas como relacionamentos interorganizacionais.

Silva et al. (2014) explicam ainda que explorar a dinâmica e os relacionamentos dos atores organizacionais são relevantes no alcance dos “resultados operacionais satisfatórios”, pois os RIOS de maneira geral buscam um objetivo comum sugerido na rede que envolve todos seus associados, fazendo com que as estratégias conjuntas possibilitem ganhos para os envolvidos, quando houver uma intensa conectividade entre os atores (CROSS; CUMMINGS, 2004; LAZZARINI; 2008; SILVA, *et al.*, 2014).

Nesta rede, o objetivo comum se refere ao resultado financeiro que cada organização busca e obtém por meio de uma intensa conectividade entre os atores (clientes/associados) que fortaleceram suas relações ao longo do tempo (GRANOVETTER, 1994), isto é, com o convívio contínuo que possibilita desenvolver confiança e comprometimento que são considerados como os principais influenciadores no sucesso dos relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994).

Os resultados obtidos com o mapeamento da rede foram complementados por meio da análise de alguns documentos chamados de referências. Estas referências são formulários formais que são preenchidos pelos clientes/associados para comprovarem as indicações já realizadas para outros membros e que tiveram resultado positivo, isto é, identificam a concretização de negócio e que são apresentadas publicamente nas reuniões semanais.

Verifica-se uma análise mais detalhada das características das indicações de negócios fechados por meio dos indicadores fornecidos pelo *software* Ucinet, conforme Tabela 9.

Tabela 9: Mapa relacional da rede – pergunta 2

Ator	OutDegree	InDegree
4	17.000	6.000
25	17.000	7.000
26	14.000	1.000
11	13.000	7.000
28	13.000	14.000
21	12.000	13.000
9	11.000	4.000
12	11.000	8.000
1	10.000	3.000
17	9.000	11.000
31	8.000	7.000
18	8.000	6.000
5	7.000	10.000
33	7.000	16.000
27	7.000	7.000
16	7.000	11.000
24	6.000	1.000
15	6.000	4.000
19	6.000	7.000
20	5.000	2.000
13	5.000	25.000
23	5.000	2.000
34	5.000	2.000
29	4.000	1.000
2	3.000	6.000
3	3.000	15.000
6	3.000	0.000
22	3.000	1.000
10	2.000	7.000
30	2.000	4.000
7	1.000	1.000
14	0.000	16.000
8	0.000	1.000
32	0.000	4.000

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 9 exibe de maneira mais detalhada os resultados obtidos na Figura 19. A primeira coluna nomeada como ‘ator’ é a identificação dos clientes/associados. A segunda coluna é o *Outdegree* que são as indicações realizadas por cada cliente/associado para seus parceiros da rede. A terceira coluna é *Indegree* que são as indicações recebidas. Nota-se na Tabela 9 mostrou que somente 8 (oito) dos 34 (trinta e quatro) clientes/associados possuem mais do que dez indicações com negócio fechado. Estes respondentes foram: R4; R9; R11;

R12; R21; R25; R26 e R28 que são dos segmentos de telecomunicação, consultoria de recursos humanos, direito, marketing digital, tecnologia da informação, construtora e marcenaria.

Na Tabela 9, foram destacados os cinco clientes/associados que realizaram os maiores e menores números de indicações que resultaram em negócio no período em análise. Os primeiros cinco clientes/associados *outdegree* com mais indicações de negócios fechados realizados para outros clientes/associados na rede que mais se destacaram foram: 25; 4; 26; 11 e 28. Já os clientes/associados com menos indicações de negócios fechados foram: 32; 8; 14; 7 e 30 respectivamente.

Analisou-se também o período em que cada cliente/associado ingressou na rede e constatou-se que o 11; 25 e 28 se associaram, em 2014, o 26 no início do ano de 2015 e o 4 no segundo semestre de 2015. Mais uma vez foi constatado que o relacionamento de longo prazo é um fator benéfico para a rede, pois permite que seja constituída a consolidação do relacionamento interorganizacional gradativamente com o compartilhamento de conhecimento e experiência.

Perim; Zanquetto Filho (2007) explicam que a consolidação do relacionamento interorganizacional faz com que os atores usufruam da influência mútua para desenvolver negociações, como por exemplo: compartilhar materiais, serviços técnicos, dinheiro e até indicação de clientes. Esta consolidação foi identificada nas entrevistas, conforme relatos dos respondentes, a seguir:

R22, a sua referência de ontem (recarga de extintor), já virou negócio fechado! Cara, muito obrigada viu! (R27);

R21, Gratidão pela indicação da MBR... negócio fechado e TOP (R25);

Aqui na empresa o R2 trabalha muito para o start do novo nobreak de 10KVA, negócio fechado (R25);

Já estou aqui faz mais de um ano e sei que minha área demora para fechar negócio. Mas, teve o dia que coloquei um tapete vermelho para agradecer ao grupo e em especial o R31 pelo negócio de fechado que gira em torno de quase meio milhão de reais (R26).

Nestes relatos fica evidenciado que as indicações de cliente ocorreram e geraram negócios fechados com proporções diversificadas, sendo desde serviços e/ou produtos simples como a recarga de extintor e o nobreak como também a indicação de um cliente potencial que

gerou um retorno financeiro considerado pelo R25 como TOP. O relato do R26 indica que o relacionamento de longo prazo gera comprometimento e confiança que gerou um negócio fechado de quase meio milhão de reais.

Tais relatos confirmam a explanação teórica sobre a confiança ser a base que fundamenta o desenvolvimento dos relacionamentos entre empresas, grupos e até pessoas, isto é, trata-se do alicerce das relações interpessoais e também interorganizacionais (MCALLISTER, 1995; LAZARIC; LORENZ, 1998; JONES; GEORGE, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS; FERRIN, 2000; COHEN; PRUSAK, 2001).

Outro ponto verificado no último relato mostra que os clientes/associados que ingressaram na rede em 2014 (R31) e início de 2015 (R26), só tiveram resultado em 2016, o que confirma a teoria que explica que a proximidade nos relacionamentos de longo período gera possibilidades de negócios (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A proximidade gerada nos relacionamentos interorganizacionais (RIOS) fortifica as relações entre os clientes/associados (laços fortes) (GRANOVETTER, 1994) que com a intensificação dos contatos semanais cria maior vínculo e cumplicidade (OLIVEIRA, SILVA, 2015) que possibilitam a integração social (WEELMAN, 1997; HANNEMAN, 2011) que ocorreram nas medidas estruturais e relacionais da ARS, mapeada nesta rede, conforme apresentadas na Figura 19 e Tabela 9. Estes dados também foram validados por outras fontes de evidências, sendo uma delas as entrevistas que possibilitaram os seguintes relatos:

R10, o seu evento foi muito bom e acabou de render um negócio fechado, obrigado (R7);

Nosso HAPPY foi muito bom mesmo. Estava tudo perfeito. A comida, bebida e principalmente as pessoas. Somos uma família. Muito obrigado a todos (R12);

Boteco gerando negócios neh. Foi uma degustação dos produtos neh (R33).

Os relatos dos respondentes apresentam fatos ocorridos em um evento social que integrou os clientes/associados desta rede com resultados positivos em relação à indicação de clientes com negócio fechado. Ainda em relação à pergunta 2 ainda foram analisados os indicadores gerais da rede, em que se obteve como resultado a média, o desvio padrão e os graus mínimos e máximos de interações entre os clientes/associados, conforme Tabela 10.

Tabela 10: Indicadores gerais da rede – Pergunta 2

Estatísticas Descritivas	Grau de saída	Grau de entrada
Média	6.765	6.765
Desvio Padrão	4.589	5.610
Soma	230.000	230.000
Variância	21.062	31.474
Mínimo	0	0
Máximo	17.000	25.000

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 10 apresenta os indicadores gerais deste mapeamento da rede baseado nas indicações que resultaram em negócio fechado. Analisam-se neste quesito os resultados do grau de saída, ou seja, as indicações realizadas pelos clientes/associados. Neste resultado, a média de todas as relações possíveis na rede em relação às indicações com fechamento de negócios é de 6,76. A soma é o total de todas as relações, ou seja, as indicações que ocorreram na rede que apresentou o total de 230. O mínimo e máximo mostraram a menor e o maior número de indicações que aconteceram nesta rede, sendo zero a menor e 17 a maior. Isto significa que o resultado não é satisfatório para este quesito, pois evidencia que além do desafio de desenvolver ação específica junto aos clientes/associados que obtiveram zero de indicação, há necessidade da averiguação sobre quais ações podem ser implementadas para aumentar a baixa conversão da indicação em negócio fechado.

Além dos dados obtidos na Tabela 10 foi constatada outra medida de ARS referente à densidade desta rede. O resultado tem como base de comparação 100% e mostrou uma densidade de 20,50%. Este dado mostrou que de todas as ligações possíveis (indicação entre os clientes/associados que geraram negócios) não ocorrem em 79,5% delas. Estes resultados significam que a rede possui baixa densidade (20,50%) o que indica a possibilidade de que ainda há muito espaço para as indicações com negócios fechados entre os clientes/associados. O *software* Ucinet apresentou também a centralização da rede como *Outdegree* = 31.95% e *Indegree* = 56.93%. Estes dados mostraram que o grau de centralização de entrada (*Indegree*) é maior do que o grau de centralização de saída (*Outdegree*), ou seja, existem mais clientes/associados recebendo indicações do que realizando tal ação. Sendo assim, foi constatado que poucos clientes/associados realizaram muitas indicações enquanto a maioria dos clientes/associados realizaram poucas ou nenhuma indicação de negócio fechado. Em complemento aos dados expostos, foi analisado também o grau de intermediação da rede.

4.4.6 Grau de intermediação – *Betweenness* - Pergunta 2

O grau de intermediação mostra as possibilidades que um cliente/associado teve para intermediar as comunicações entre outros pares de clientes/associados na rede de cooperação. O *Betweenness* é a medida de centralidade que os clientes/associados servem de intermediário na indicação uns dos outros, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11: Grau de intermediação *Betweenness* – Pergunta 2

Percentual	Clientes/associados
Zero	6;7;8;14;32
> 0% < 1%	2;9;10;15;19;20;22;24;26;29;30;31;34
> 1% < 5%	1;11;12;16;18;23
> 5%	3;4;5;13;17;21;25;27;28;33

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se na Tabela 11 que a maioria dos clientes/associados tem menos de 5% de intermediação. Sendo assim, pode-se dizer que em relação à indicação dos clientes/associados que tiveram resultado com negócios fechados, foram os respondentes 3; 4; 5; 13; 17; 21; 25; 27; 28 e 33 que foram considerados como os intermediadores nas indicações com percentuais acima de 5%. Esta medida significa que estes clientes/associados estão indicados como os que possuem maior poder na rede.

O resultado obtido neste mapeamento da rede mostra que o grau de intermediação é baixo e o resultado *Degree* mostra baixa densidade. Os respondentes 6; 7; 8; 14 e 32 apresentam-se como críticos, pois obtiveram resultado zero nesta medida. Verifica-se com este resultado que é possível aumentar a intermediação por meio da comunicação com outros pares da rede em busca de gerar mais oportunidades para concretizar negócios. Hanneman (2001) explora que quando a intermediação apresenta baixo grau de intermediação é possível que as conexões dos atores estejam sendo realizadas diretamente, isto significa que se a intermediação acontecer com um ator intermediando outros atores ou grupos este grau tende a aumentar. Assim, se constata por meio das entrevistas com R11; R14; R25; R26 e R30 que os clientes/associados têm a percepção de que nesta rede existem poucas intermediações.

Examinado o perfil dos respondentes e verificou-se que o cliente/associado 8 ingressou na rede em 2016 e seu resultado foi justificado pelo pouco período de relacionamento na rede.

Os respondentes 6; 7 e 14 ingressaram em 2015 e foram identificados como pontos de atenção para que fossem acompanhados e direcionados para obter maior envolvimento na rede. Granovetter (1994) explica que existem pessoas que se reconhecem, porém, não desenvolvem vínculo, isto é, participam de um relacionamento sem profundidade. E por fim, o respondente 32 que ingressou em 2014, teve um longo período de convivência com os demais integrantes, porém não desenvolveu relacionamento com profundidade e conseqüentemente não obteve envolvimento social com a rede, o que se caracterizou como um laço fraco, pois apresenta uma “ligação em que muitas das possíveis linhas relacionais estão ausentes” (GRANOVETTER, 1983 p.201). Essas ligações fracas são consideradas como responsáveis pela baixa densidade da rede (GRANOVETTER, 1973). Em complemento, foram examinadas as estatísticas descritivas do grau de intermediação apresentado na Tabela 12.

Tabela 12: Indicadores gerais *Betweenness* – Pergunta 2

Estatísticas Descritivas	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
Média	32.647	3.092
Desvio Padrão	37.884	3.587
Soma	1.110.000	105.114
Variância	1.435.193	12.870
Mínimo	0	0
Máximo	106.209	10.058

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 12 apresenta o grau de intermediação da rede flutuando entre o mínimo zero e o máximo 106,209, isto significa que existe uma variação muito grande em relação a uma média de 32,647. Com isso, a centralização da rede é muito baixa, sendo apresentada pelo *software* Ucinet como 7,8%. Este resultado sinaliza que os clientes/associados 3; 4; 5; 13; 17; 21; 25; 27; 28 e 33 são considerados como diferenciados na rede, pois apesar da baixa centralização são os respondentes com maior intermediação nesta rede em relação à indicação de clientes que resultam em negócios.

4.4.7 Grau de Proximidade – *Closeness* - Pergunta 2

O grau de proximidade mostra a capacidade que um cliente/associado tem para se conectar a todos os clientes/associados da rede. Nesta análise, trata-se da proximidade em relação às indicações que resultaram em negócio fechado entre os clientes/associados. Essa

medida indica os clientes/associados que estão mais “próximos” dos outros com relação à troca de informação sobre concretização de negócios.

O sistema apresenta resultados desta rede *incloseness* que é o grau de proximidade de entrada e *outcloseness* que é o contrário, sendo o grau de proximidade de saída. De acordo com a pergunta 2, foi utilizado *outcloseness* como principal referência para análise, conforme Tabela 13.

Tabela 13: Grau de proximidade – *Closeness* - Pergunta 2

Percentual	Clientes/associados
> 0 < 5%	8;14;32
> 5% < 30%	3;7;10;22;30
> 30% < 35%	2;5;13;15;16;17;18;19;20;23;24;27;29;31;33;34
> 35%	1;4;6;9;11;12;21;25;26;28

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 13 mostra a proximidade *closeness* indicando as relações diretas entre dois clientes/associados, isto mostra que eles estão próximos. Se entre dois clientes/associados existem outros, a relação é mais afastada, ou seja, há maior distância entre os clientes/associados. Quanto maior o valor apresentado na tabela, maior é a proximidade dos clientes/associados no quesito indicação de clientes que resultaram em negócio fechado. Isto significa que a proximidade neste quesito é algo positivo e pode cooperar e beneficiar o fechamento do negócio. Já em relação a estatística descritiva do grau de intermediação apresentou-se a Tabela 14.

Tabela 14: Indicadores gerais *Closeness* – Pergunta 2

Estatísticas Descritivas	<i>Incloseness</i>	<i>Outcloseness</i>
Média	19.980	30.651
Desvio Padrão	3.659	9.507
Soma	679.326	1.042.150
Variância	13.387	90.387
Mínimo	2.941	2.941
Máximo	28.696	42.308

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 14 apresentou o grau de proximidade na rede sendo o mínimo 2.941 e o máximo 42.308 *outcloseness*. Nesta pesquisa foram evidenciados os respondentes 1;4;6;9;11;12;21;25;26;28 com percentual maior que 35%. Este resultado mostra que dos 34

clientes/associados somente 10 estão inseridos no maior percentual de aproximação que é 35% que comparado com uma base de 100% é muito baixo. Sendo assim, existe a oportunidade de desenvolver este quesito em busca de melhores resultados para beneficiar os fechamentos de negócios fechados entre os clientes/associados desta rede. Outro ponto relevante foi constatado com os respondentes 8;14;32 que foram identificados nesta medida com o menor grau de proximidade, entre 0 e 5%. Estes clientes/associados foram considerados como ponto de atenção nesta rede.

4.4.8 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 2

A análise consolidada das medidas de centralidade das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os clientes/associados mais centrais, está descrita na Tabela 15.

Tabela 15: Análise consolidada dos atores em destaque nas medidas de centralidade

Degree	Betweenness	Closeness
4	4	4
11	13	6
25	25	11
26	28	25
28	33	26

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 15 mostra que os clientes/associados mais centrais da rede são: 4 e 25. Estes clientes/associados estão presentes nas três medidas: *Degree* (centralidade); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade). Em complemento aos dados obtidos nas entrevistas verificou-se que o respondente 25 ingressou na rede no ano de 2014 e o respondente 4 em 2015.

O respondente 25 foi identificado como um ator que buscou, desde 2014, o relacionamento com os demais associados, intensificando a aproximação e a intermediação nas indicações internas na rede como uma maneira de prestigiar os outros integrantes. Este respondente fechou negócio, isto é, contratou serviços e/ou produtos de diferentes clientes/associados, tais como: cobertura de evento na empresa (R30); locução (R34); sistema (R15), serviços de elétrica (R2), presentes (R13), quiropraxia (R5); advogado (R11, R18); consultoria e treinamento (R12); serviços gráficos (R14); terapia quântica (R17); fotografia

(R19), entre outras indicações para clientes. Pela técnica de observação, verificou-se que a interação do respondente R25 com a rede foi notória durante as reuniões semanais.

O respondente 4 ficou evidenciado como o segundo cliente/associado que mais indicou clientes com fechamento de negócio para os demais integrantes. Na técnica de observação este respondente apresentou-se com características discretas em relação à sua integração na rede, sendo considerado como um integrante comum, isto é, não se destaca nas reuniões, apresentações com serviços ou promoções e também não participa dos eventos propostos na rede. Este fato mostra que a utilização desta ferramenta de análise de redes sociais é relevante na identificação dos atores-chave.

Os respondentes 11 e 26 destacam-se nas medidas de centralidade (*Degree*) e aproximação (*Closeness*). Pela técnica de observação notou-se que quando há participação de convidados nas reuniões, estes dois respondentes são os responsáveis para explicar aos convidados como funciona a rede e convidá-los para se associarem, buscando ampliar os relacionamentos e conseqüentemente obter maiores e/ou melhores resultados, que faz parte da política da rede BNI que objetiva aumentar continuamente cada rede.

Outra característica observada nos respondentes R11 e R26 foi a liberdade na aproximação com os demais integrantes que proporcionou até atividades de grupos menores dentro da rede em busca de trabalhos conjuntos para integrar os clientes/associados. A teoria apresentada sobre a ARS mostra que existem pessoas, grupos ou organizações que estão em destaque, pois exercem maior influência na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1994; CALLON, 1999; CASTILLA et al., 2000; ALBAGLI; BRITO, 2003; HANNEMAN; RIDLLE, 2005; HAYASHI; HAYASHI; LIMA, 2008; CROSS E THOMAS, 2009; GONÇALO; REYS JUNIOR, 2009, FARINA, et al., 2012).

Um fato identificado pelo relato do R26 foi a realização do procedimento “um a um”, que é conhecer o negócio do outro cliente/associado, com mais de um integrante. De acordo com o R26, ele reuniu-se com o R13 e com o R28 para fazer “um a um” com os respondentes R7 que era um novo cliente/associado e com o R30 que é um respondente com pouco vínculo nesta rede. Esta ação mostra que a teoria de laços fracos (atores com pouco vínculo) pode ser explorada para desenvolvimento de novos relacionamentos que proporcionam a inovação.

Outro respondente em evidência foi o R28 que se destacou nas medidas de centralidade (*Degree*) e intermediação (*Betweenness*). Detectou-se que este respondente adquiriu a liberdade de circular, isto é, se comunicou intensamente com vários integrantes da rede intermediando relações entre os clientes/associados.

Outros dados que ficaram em evidência na consolidação das medidas que resultaram da pergunta 2 foram os clientes/associados com menos indicações, isto é, que no momento do mapeamento da rede estavam com pouca *Degree* (centralidade); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade), conforme Tabela 16.

Tabela 16: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede

Degree	Betweenness	Closeness
7	6	7
8	7	8
14	8	14
30	14	30
32	32	32

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 15 apresenta os clientes associados que tiveram baixa centralidade na rede: na análise *Degree* (centralidade) foram os clientes/associados 7; 8; 14; 30 e 32 que se destacaram como os cinco integrantes que realizaram menos indicações com fechamento de negócio aos parceiros da rede.

Nas entrevistas, notou-se que o respondente 8 ingressou na rede em 2016 e sua baixa indicação se justifica pelo pouco tempo de relacionamento na rede. Já os respondentes 7; 14 e 30 ingressaram na rede em 2015. Destes, o respondente 7 obteve a mesma justificativa do respondente 8, pois ingressou no segundo semestre de 2015. Os respondentes 14 e 30 foram caracterizados como laços fracos, ou seja, possuem vínculo superficial com os demais clientes/associados devido ao curto período que ingressaram na rede.

O respondente 32 ingressou em 2014 e teve um longo período de relacionamento com os demais clientes/associados, porém apresenta-se como um laço fraco, sem vínculo e com relações superficiais em relação ao desenvolvimento de negócios. O respondente 14 relatou que buscou se aproximar mais do grupo e participou de eventos como futebol com churrasco, jantar, se colocou à disposição para ajudar na organização das mesas e cadeiras no local onde

foram realizadas as reuniões semanais. Este relato mostra que o mesmo busca fortalecer suas relações participando dos eventos sociais, como propõe Granovetter, (1994).

O respondente R30 foi considerado pela ARS como um dos atores com menos indicações com relação à indicação de clientes com negócio fechado. Por outro lado, baseado na teoria de Granovetter (1994) foi caracterizado como um laço fraco, ou seja, é aquele ator que possui um grande valor na rede, porém seu vínculo é artificial. Este fato foi identificado nos relatos das entrevistas dos clientes/associados desta rede que apontaram que o R30 se mostra sempre disposto a ajudar a rede, oferecendo seus serviços em momentos importantes como: gravação de vídeo com apresentação dos clientes/associados para o dia do convidado, que é um dos eventos mais importantes que buscam conquistar novos integrantes; cobertura de eventos nas reuniões semanais com palestras de convidados especiais de outros grupos com comparecimento da diretoria da rede BNI com divulgação na mídia, site, facebook etc.

Os resultados do Quadro 21 apresenta a síntese dos principais resultados da pergunta 2.

Quadro 21: Síntese dos principais resultados da pergunta 2

Medidas da ARS aplicadas nesta pesquisa					
Maior centralidade			Menor centralidade		
Degree	Betweenness	Closeness	Degree	Betweenness	Closeness
4	4	4	7	6	7
11	13	6	8	7	8
25	25	11	14	8	14
26	28	25	30	14	30
28	33	26	32	32	32

ATORES

Referencial teórico	Autores
Indicadores da ARS: Centralidade de Grau (Degree), intermediação (Betweenness) e proximidade (Closeness)	Granovetter (1994); Borgatti; Everett; Freeman, 2000; Hanneman; Ridlle (2005); Alejandro; Norman, 2005 Wasserman; Faust (1994 - 2006); Vieria (2008); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Farina <i>et al.</i> , 2012; Laranjeira; Kavic (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 21 é uma síntese dos principais resultados obtidos pela ARS em relação à pergunta 2. Se constatou no mapeamento da rede os atores-chave indicados nos três principais

indicadores das medidas de centralidade, intermediação e proximidade. Outra evidência utilizada como complemento deste resultado foi a técnica de observação baseada nos aspectos intervenientes (Quadro 10) e aspectos motivadores (Quadro 11). Em relação aos aspectos intervenientes que são: confiança, comprometimento, reputação, comunicação e mecanismos para solução de conflitos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007; 2009) foram identificados alguns fatos, tais como:

Os clientes/associados buscam nesta rede um dos principais aspectos para a construção dos RIOS que é a confiança. Este fato se faz necessário para que um cliente/associado consiga indicar os seus pares, ou seja, os outros clientes/associados desta rede para outras pessoas e/ou empresas que estejam fora deste convívio. Isto significa que cada cliente/associado contempla uma ampla rede de relacionamento que está fora deste convívio e que podem ser possíveis clientes dos outros associados. Esta observação foi complementada pelos seguintes relatos:

Você indicaria uma babá desconhecida para seu irmão? Então conheça bem os membros da rede para depois indicá-los (BNI)

O nosso objetivo aqui neste grupo é alcançar a rede de relacionamento que cada um possui fora daqui (R9).

Os relatos mostram que a confiança é como uma expectativa gerada a partir de uma palavra proferida por alguém (ANDERSON; NARUS, 1990) que envolve crença, sentimento, e expectativa em relação a intenção (GANESN, 1994) que apresenta componentes como a benevolência e credibilidade construída por um relacionamento de longo prazo (MORGAN, HUNT, 1994).

A ausência do aspecto confiança é um fator dificultador nos RIOS (LUNDIM, 2007; ZHONG et al, 2014), pois pode inibir o compartilhamento de bens tangíveis e intangíveis, o que prejudicaria o desenvolvimento dos relacionamentos entre empresas, grupos e até pessoas, isto é, trata-se do alicerce das relações interpessoais e também interorganizacionais (MCALLISTER, 1995; LAZARIC; LORENZ, 1998; JONES; GEORGE, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS; FERRIN, 2000; COHEN; PRUSAK, 2001).

Outro aspecto interveniente abordado na literatura é o comprometimento. Este aspecto foi identificado nesta pesquisa por meio da rotina em relação à necessidade de comparecer semanalmente às quintas-feiras nas reuniões realizadas, às 7h da manhã. Outro ponto se refere

ao compromisso em relação à ausência, isto é, de acordo com os documentos fornecidos pela rede BNI, em caso de falta, o cliente/associado tem que honrar o comprometimento de enviar um substituto para as reuniões (BNI), conforme relato dos respondentes:

R28 você não mandou substituto, vamos dar um trote em você na próxima vez (R31);

R21 parabéns pelo exemplo. É fundamental para o grupo que todos nós tenhamos um substituto quando ficarmos impossibilitados de irmos às reuniões (R31);

Pessoal, vou precisar de um substituto para o dia 02/06, pois vou ter curso esse dia. Se souberem de alguém me avisem (R1)

O primeiro relato mostra uma situação negativa em relação ao comprometimento, pois houve uma falta sem substituto. Silva; Abdalla (2016) explicam que o comprometimento pode ser utilizado como um termômetro no relacionamento entre organização e cliente. No segundo relato, ocorreu o inverso, um cliente/associado sendo parabenizado por enviar um substituto. E no terceiro relato, um exemplo de alguém que planejou faltar e solicitou ajuda para honrar o comprometimento da presença. Estes relatos são identificados com o aspecto comprometimento que se trata de “um relacionamento no qual existe uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes” (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 23).

O comprometimento é como um esforço de ambas as partes que requer sacrifícios (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009; NARTEH et al., 2013). Nesta rede foram identificadas as seguintes ações que caracterizam comprometimento:

- Compromisso em relação aos horários das reuniões e eventos pré-estabelecidos na rede, identificada pela análise dos documentos, dados obtidos no site da rede (BNI) e no manual dos membros, pois quando um novo associado ingressa na rede é obrigatório um treinamento para compreensão das regras;
- O comprometimento na veracidade da informação oficial, relatada nas reuniões, em relação ao fato de cada cliente/associado deve ir conhecer a empresa do outro cliente/associado para entender seu produto e/ou serviço para que seja possível indicação de clientes. Esta ação é identificada nesta rede como “um a um” (R18; R11);

- O comprometimento de cada cliente/associado em desenvolver uma rotina fora do horário da reunião estipulada pela rede em busca de clientes para indicar aos demais clientes/associados. Esta ação é identificada nesta rede como “referência”;
- Informar semanalmente os resultados das indicações (referências) que geraram frutos positivos. Esta ação é identificada nesta rede como “negócio fechado”.

As ações como um a um, referência e negócio fechado foram formalizadas nas reuniões semanais por meio de formulários oficiais que são inseridos em um sistema de gestão dos dados. De acordo com os relatos dos clientes/associados, nestes dados não constam a identificação dos clientes/associados, exceto o agradecimento por negócio fechado. Observou-se que estes processos são executados como uma rotina da rede que faz com que aconteça o incentivo para o comprometimento, além de consolidar as relações.

O comprometimento observado com uma abordagem econômica é como o cumprimento de um acordo pré-estabelecido entre as partes (MARTINS; VELOSO; GIGLIO). Assim, quando “um parceiro acredita que um relacionamento ativo com o outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente” (MORGAN; HUNT, 1994, p.23).

Os aspectos comprometimento e confiança apresentam diferentes dimensões na literatura, porém são considerados como mediadores de vários conceitos antecedentes e consequentes que atuam ao mesmo tempo (FARINA, 2009). Nesta pesquisa, constatou-se que a mediação acontece, conforme explorado na literatura, com a afirmação que um poder coercitivo mediado pela confiança e comprometimento por meio do relacionamento obtém como consequência a possibilidade da cooperação entre os membros (HERMANS, 2003 apud FARINA, 2009).

Na rede BNI não se observou um poder coercitivo declarado, porém foi notado que existem obrigações e procedimentos que devem ser realizados para que seja possível a permanência do associado na rede, tais como: um a um, referência, indicação de negócio e treinamento para capacitação. Estes procedimentos são mediados pelos aspectos confiança e

comprometimento e como consequência obtém a cooperação entre os clientes/associados, conforme o relato a seguir:

Ontem vivenciamos com confiança muitos valores com o R25 com comprometimento, respeito, responsabilidade, excelência e dedicação. Nota mil (Cliente R25)

Este relato foi um depoimento apresentado pelo R25 de um cliente indicado que gerou negócio fechado com reconhecimento do cliente que está fora da rede. O aspecto comprometimento é analisado em complemento com o aspecto confiança, pois são considerados como intercessores no relacionamento interorganizacional (MORGAN; HUNT (1994; FARINA, 2009). Outro aspecto observado foi a reputação que é o comportamento de uma organização em determinados acontecimentos, sendo reconhecida como reputação corporativa (BROMLEY, 2002; SANDBERG, 2002). Há também a reputação em relação à uma pessoa que represente uma organização que demonstra credibilidade, confiança e informações e resultados positivos em relação a sua imagem frente ao mercado (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

Na análise dos dados, foi identificada na mídia uma reportagem na rede de televisão SBT sobre a rede BNI da Região do Grande ABC. A reportagem foi realizada em setembro de 2015 no local onde ocorrem as reuniões semanalmente, sendo proporcionada pelo R32 que é um cliente/associado que desenvolve trabalho junto com a emissora de telecomunicação. O vídeo foi apresentado em rede nacional e contou com a cooperação do R30 que atua também neste segmento dentro da rede. Foram retirados alguns relatos da reportagem que exploraram o conceito da rede:

O conceito é muito fácil. É como se você tivesse trinta vendedores trabalhando para você (R11).

As indicações de uns para outros podem render boas oportunidades de negócios [...] A recessão foi uma boa oportunidade para encarar a crise [...] A ideia é justamente ganhar clientes indicados uns pelos outros (Repórter SBT, 2015).

Na reportagem foi informado que a rede já existe em mais de 60 países. No Brasil, possui mais de 1.300 (mil e trezentos participantes) em aproximadamente 50 grupos. O grupo objeto de estudo desta pesquisa tem 34 empresários que geraram no período de 9 meses mais de um milhão de reais em negócios fechados. Como regra principal é permitida apenas um membro de cada área e a concorrência é proibido. (REPORTER SBT, 2015).

Outro acontecimento relevante destacado nesta pesquisa aconteceu em março de 2015 com a apresentação da R27 no programa de relacionamento (*The Love School*) na rede Record. A cliente/associada foi convidada para participar do programa e ensinar técnicas para organizar o tempo e definir prioridades. O programa foi exibido no sábado em horário nobre e fez com que a reputação da R27 ficasse em evidência na rede em que ela está inserida, conforme relatos a seguir:

R27 sou seu fã (R11);

Parabéns R27! Show! Senha para autógrafo na quinta-feira (R25);

Equipe [...] é abençoada! Só tem fera! (R28)

Este fato coincide com as colocações de Gotsi; Wilson (2001) que afirmam que a reputação é o resultado da avaliação de um membro ou organização, que é observada pelas ações e informações expostas nos negócios. Mostrou também que a reputação se refere à pessoa ou organização que inspira credibilidade, confiança com informações e resultados positivos em relação a sua imagem frente ao mercado (BROMLEY, 2002; SANDBERG, 2002, ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

A reputação é algo observado pelo mercado nos relacionamentos interorganizacionais, visto que se apresenta como uma maneira como empresas e/ou pessoas influenciam ou são influenciadas, isto é, contempla a percepção de outrem sobre a organização ou seus membros (ROBERTS; DOWLING, 2002; CRUZ; LIMA, 2010). Esta explanação teórica corrobora com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Outro aspecto interveniente identificado na pesquisa foi a importância da comunicação, visto que o fato de transmitir para outras pessoas, dentro e fora do grupo, mensagens sobre a rede analisada, conteúdo em relação à informação trocada, seja de maneira operacional ou estratégica (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO 2009) entre os clientes/associados fortalece a rede.

Por meio da comunicação, vários fatos excederam o âmbito da rede analisada e mostraram que estar associado a ela pode trazer aos clientes/associados resultados e benefícios em relação a aumentar o tamanho da rede, isto é, trazer outras empresas que

queiram participar deste grupo. Isto reflete na visão de Pellizzaro (2013) que explica que a boa comunicação nos RIOS facilita concretizar os objetivos propostos entre os integrantes.

Estes dois aspectos descritos foram selecionados para mostrar a relevância da reputação e da comunicação que ocorrem dentro e fora da rede analisada, concretizando um dos objetivos que é a indicação de clientes e também a inclusão de novos membros. Esta constatação refletiu a visão teórica sobre a comunicação poder ultrapassar os muros da organização para ser estabelecido junto aos clientes, o que permite que a empresa obtenha resultados sobre a qualidade do produto ou serviço prestado trazendo benefícios para ambos (SOUZA; GRILLO; DAMACENA, 2014; SILVA, ABDALLA).

O último aspecto interveniente é o mecanismo para solução de conflitos que normalmente é originado entre os parceiros devido a percepção de algum dos integrantes sobre uma possível ação oportunista do outro que prejudique um objetivo almejado pelo grupo, que ocasiona um conflito entre as partes (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO 2009).

Pela técnica de observação, uma solução de conflito, considerada rotineira nesta rede, foi identificada pela queda da motivação e falta de integração dos membros, que motivam saídas de alguns clientes/associados por motivos pessoais, profissionais e até de relacionamento interno na rede, conforme aconteceu com os associados R6; R9; R13; R19; R24; R29; R32 e R34. Para North (1990), os conflitos para as organizações representam os constrangimentos que acontecem entre os parceiros, que podem ser controlados por meio de regras formais e/ou informais. Esta colocação se confirma nesta rede, pois os conflitos foram solucionados com base nas regras estabelecidas, embora não autorizados para divulgação.

Observou-se também, resoluções de conflitos com clientes/associados que não conseguiram cumprir com as tarefas estabelecidas pela rede, como o um a um, gerar as indicações para outros clientes/associados (referências) e que em consequência não propiciaram negócios fechados. Estes clientes/associados foram incentivados a interagir mais com os pares e/ou se retirar da rede.

Gonçalves (1990) afirma que pessoas que estão envolvidas em uma rede devem permanecer atentas nas soluções para os conflitos entre os atores, visto que a assimetria,

reconhecida como interesse, tempo, capacidade e facilidade de interligação com outros membros podem prejudicar os objetivos, soluções e negócios do grupo, caso existam conflitos que não sejam resolvidos (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO 2009; MARTINS; VELOSO, GIGLIO, 2015).

Em complemento aos resultados que foram garimpados sobre os aspectos intervenientes motivadores dos RIOS tais como: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação, foram identificadas como mais importantes: a reciprocidade, a estabilidade e a legitimação.

“O aspecto reciprocidade é a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle” (OLIVER, 1990, p. 244). Trata-se da entrada em novos nichos de mercado, maior espaço para desempenhar ação organizacional (HO, 2006), com compartilhamento de informação e objetivos estratégicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Esta rede busca na parceria o benefício mútuo que é gerar negócios não somente para si, mas para a maioria dos clientes/associados. Além do compartilhamento de informações sobre objetivos estratégicos individuais como novos projetos e experiências profissionais positivas e/ou negativas, conforme relatos descritos.

O aspecto estabilidade nos RIOS é descrito como uma forma de minimizar incertezas e riscos (HO, 2006), visto que há necessidade de adaptação perante as situações apresentadas pelo mercado, o que propicia a busca por previsibilidade. Exemplo: fornecer informações verdadeiras, completas e corretas, minimiza a incerteza (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

Este aspecto é observado na rede visto que o convívio contínuo entre os clientes/associados proporciona previsibilidade, viabilizada pelo fornecimento de conhecimento em relação às empresas por meio da aplicação do “um a um”. Minimiza incertezas com novos clientes, pois são indicações que representam informações verdadeiras, que resultam em “negócios fechados”, conforme relatos a seguir:

Hoje o dia iniciou com mais um negócio fechado com o R2. Gratidão a todos!
(R26);

R9 lá vai uma indicação com negócio fechado! (R3)

Os relatos dos respondentes descrevem o resultado obtido na reunião denominada como “um a um”, que tem como objetivo conhecer o trabalho dos membros para que sejam possíveis indicações de negócios para um público específico, ou seja, para aquelas pessoas e/ou empresas que gostariam de adquirir tal produto e /ou serviço, como aconteceu entre o R2 e R26 e também com o R9 e R3.

O aspecto legitimação foca a melhoria da reputação e imagem da organização perante as pressões impostas pelo mercado, por meio dos processos que se transformam em regras na busca pela legitimação. Exemplo: relacionamento com organizações que já possuem reputação no mercado (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). Este aspecto foi relatado pelos respondentes R11 e R27 como significativo nos aspectos intervenientes e foi complementado pelo próprio reconhecimento público na rede BNI que se intitulou como “a maior e melhor empresa de network do mundo” (BNI, 2015).

Sendo assim, justifica-se a aplicação da ARS na análise da pergunta 2, juntamente com os aspectos motivadores e intervenientes observados nos relacionamentos interorganizacionais que ocorreram entre os clientes-associados desta rede, corroborando com a teoria que indica que os RIOS ocorrem quando duas ou mais organizações negociam coisas, tais como: material, serviço, dinheiro e até indicação de cliente para obtenção de benefício individual e/ou coletivo (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Os RIOS permitem que os integrantes estejam interligados, em função das relações existentes entre os envolvidos, o que proporciona a definição de papéis, atribuições, estrutura e hierarquia, tornando-se uma rede de cooperação (HAKANSSON, 1987; OLIVER; EBERS, 1998 CANDIDO; ABREU, 2004).

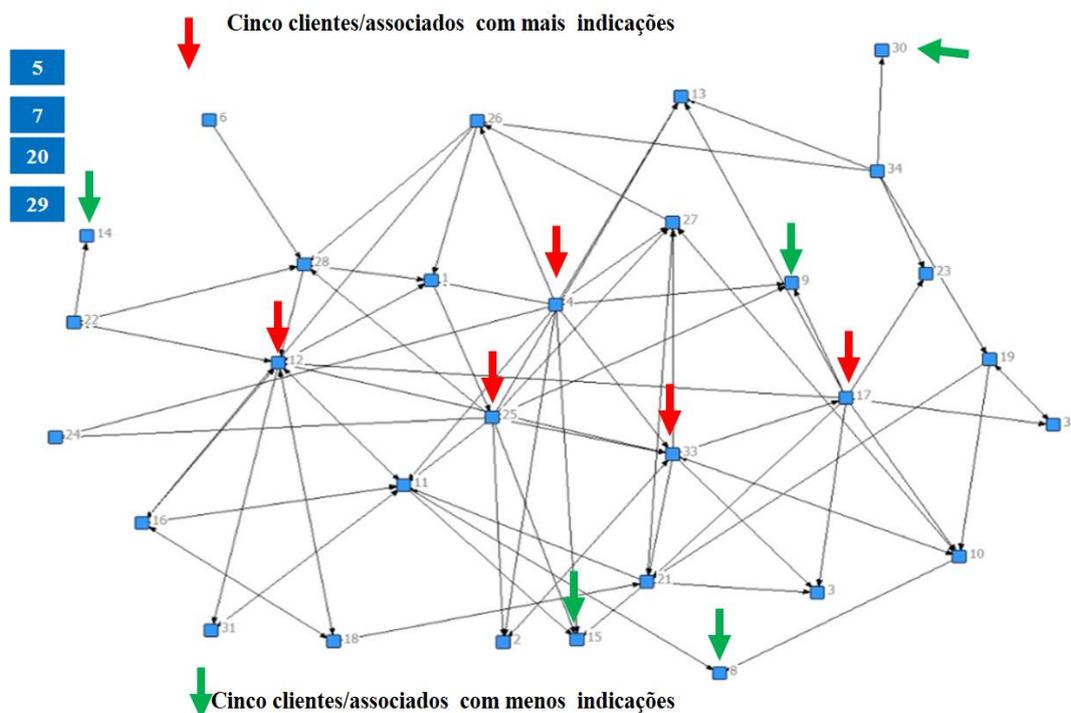
4.4.9 Grau de centralidade - *Degree* – Pergunta 3

Em continuidade à ARS foi realizado também o mapeamento da estrutura relacional da rede baseada na pergunta 3: **Quais dessas indicações de negócios resultaram parceria entre você e os outros associados desta rede BNI?**

O objetivo desta pergunta foi identificar as indicações de negócios que resultaram em parceria entre os clientes/associados. Como resultado, por meio do *software* Ucinet, obteve-se

um *grafo* com informações sobre *indegree* e *outdegree*. Este grafo mostra nesta rede os clientes/associados que possuem muito ou pouco contato que resultaram em parceria, conforme Figura 20.

Figura 20: Mapa relacional da rede com indicações de parcerias entre os clientes/associados.



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 20 mapeou os clientes/associados que indicaram clientes que resultaram em negócios que proporcionaram a oportunidade de parceria entre os integrantes. Os respondentes 5; 7; 20 e 29 estão em evidência na rede, isto é, apresentaram-se separados do mapeamento de interligações entre clientes/associados. Este resultado ocorre devido ao fato que estes respondentes não indicaram (*outdegree*) e também não foram indicados (*indegree*) por nenhum cliente/associado que tenha resultado em parceria.

Em continuidade, foi possível uma análise mais detalhada das características das indicações de parcerias por meio dos indicadores fornecidos pelo *software* Ucinet, conforme Tabela 17.

Tabela 17: Mapa relacional da rede – pergunta 3

Ator	OutDegree	InDegree
4	10.000	0.000
25	9.000	1.000
17	8.000	1.000
12	6.000	7.000
33	6.000	5.000
34	5.000	0.000
11	4.000	6.000
22	3.000	1.000
27	3.000	4.000
1	3.000	4.000
21	3.000	5.000
19	3.000	2.000
26	3.000	3.000
10	3.000	4.000
16	3.000	2.000
18	3.000	2.000
28	2.000	5.000
32	1.000	2.000
2	1.000	3.000
6	1.000	0.000
31	1.000	2.000
7	0.000	0.000
23	0.000	2.000
24	0.000	2.000
13	0.000	4.000
5	0.000	0.000
3	0.000	3.000
20	0.000	0.000
29	0.000	0.000
30	0.000	1.000
14	0.000	1.000
15	0.000	4.000
8	0.000	2.000
9	0.000	3.000

Elaborado pela autora

A Tabela 17 demonstra de maneira detalhada as indicações que aconteceram na rede, identificando os resultados obtidos por cliente/associado, em relação ao quesito parceria. A primeira coluna nomeada como ‘ator’ é a identificação dos clientes/associados. A segunda coluna é o *Outdegree* que são as indicações realizadas por cliente/associado para seus parceiros da rede. A terceira coluna é *Indegree* que são as indicações recebidas que geraram parceria de negócios.

Foram destacados os cinco clientes/associados que realizaram os maiores e menores números de indicações que resultaram em parceria no período em análise. Os primeiros cinco clientes/associados *outdegree* com mais indicações realizadas para outros clientes/associados foram: 4; 25; 17; 12 e 33. Já os clientes/associados com menos indicações no quesito parceria foram: 9; 8; 15; 14 e 30 respectivamente.

Analisando o período em que cada cliente/associado ingressou na rede, por meio das entrevistas, constatou-se que o 25; 12 e 33 se associaram em 2014, enquanto os respondentes 4 e 17, em 2015. Mais uma vez foi constatado que o relacionamento de longo prazo é um fator benéfico para a rede pois possibilita identificar possíveis diferenças entre os envolvidos e buscar soluções (GRAY; WOOD, 1991) com ações em conjunto na realização dos trabalhos (CAVALCANTI, 2003, 2009) que permitem desenvolver parcerias em busca de melhores resultados (FERREIRA, 2010).

As diferenças entre os envolvidos e as ações em conjunto permitem o reconhecimento do aspecto relacional de confiança que se estabelece pela convivência entre os clientes/associados. Tais ações também são fortalecidas por meio das atividades que envolvem as relações sociais, pois a cooperação entre eles ocorre tanto dentro da rede nas atividades consideradas profissionais, como também fora em atividades de lazer.

Verschoore; Balestrin (2008); Castro; Bulgacov; Hoffmann (2011) enfatizam a confiança como uma ferramenta originada das relações sociais que são estabelecidas no desenvolvimento das redes de cooperação. Essa ação aproxima os membros fazendo com que o relacionamento ultrapasse o plano econômico.

Tal ação foi identificada no relato do R33, reconhecendo publicamente aos demais clientes/associados da rede, pela organização de um evento relevante e profissional para o grupo, chamado de dia do convidado, conforme relato a seguir:

Gratidão a todos pela confiança e parceria, isto certamente fará do nosso jardim o mais florido e colorido (R33)

Outro reconhecimento foi do R5 em um evento profissional ocorrido fora da rede, isto é, foi realizado pela empresa do R5 que contou com a cooperação dos demais clientes/associados na divulgação de uma ação para o dia dos pais, conforme relato a seguir:

E o nosso dia dos pais foi um sucesso!!! 3 palestras e 31 avaliações. Obrigado a todos que contribuíram participando ou indicando pessoas (R5)

Existiram relatos que reconheceram a parceria entre os integrantes da rede em um momento de conflito no grupo que ocasionou até a saída de um cliente/associado, conforme relatos a seguir:

R31 gratidão por seu empenho, dedicação e defesa de seus ideais e do elenco [...] (R25);

R31 só quero engrossar o coro – também não gostei. Nem do que nem como aconteceu (R23);

R31 te admiro muito, mas muito mesmo e desejo continuar nossa parceria (R3).

Os relatos dos respondentes apresentaram diferentes acontecimentos ocorridos na rede que mostraram a cooperação entre os clientes/associados tais como: a cooperação para a realização de um evento importante para a rede, a cooperação para ajudar um integrante da rede na realização de um evento particular e também a cooperação do grupo nos manifestos de revolta na saída de um cliente/associado na resolução de um conflito.

Ainda em relação à pergunta 3 foram analisados os indicadores gerais da rede onde obteve-se como resultado a média, o desvio padrão e os graus mínimos e máximos de interações entre os clientes/associados, conforme Tabela 18.

Tabela 18: Indicadores gerais da rede – Pergunta 3

Estatísticas Descritivas	Grau de saída	Grau de entrada
Média	2.382	2.382
Desvio Padrão	2.733	1.879
Soma	81.000	81.000
Variância	7.471	3.530
Mínimo	0	0
Máximo	10.000	7.000

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 18 apresenta que a média entre o grau de entrada e saída da rede é de 2.4. Este número trata-se da média de todas as relações possíveis na rede em relação às indicações com fechamento de negócio. O desvio padrão de saída trata-se da variação da média, que neste caso é 2.7. A soma é o total de todas as relações, ou seja, as indicações que ocorreram na rede que apresentou o total de 81. O mínimo e Máximo mostraram a menor e o maior

número de indicações que aconteceram nesta rede, sendo zero a menor e 10 a maior considerando o grau de saída. Este resultado significa que no quesito parceria poucas indicações obtiveram êxito. Constatou-se nas entrevistas e nas observações que existem oportunidades que podem ser exploradas entre os clientes/associados por meio do desenvolvimento de grupos menores com especialistas que se complementam em determinados segmentos, como por exemplo, o segmento de construção, arquitetura, elétrica ou marketing digital com apresentações gráficas. Porém, identificou-se que há necessidade do empenho dos clientes/associados na aproximação e intermediação para que seja possível fortalecer as relações sociais que podem proporcionar confiança e comprometimento para elaboração de tais projetos.

Outra medida utilizada foi densidade, que representou o valor de 7,22% (7 ligações entre os atores). Este dado mostra que de todas as ligações possíveis (indicação entre os clientes/associados que geraram parceria) não ocorrem em 92,78% delas. Este dado foi relevante nesta pesquisa e pode ser trabalhado nesta rede como um ponto de melhoria, visto que se identificou que no quesito indicações de negócio, que resultaram em parceria, a densidade da rede é muito baixa, o que permite a reflexão sobre alternativas para aumentar as parcerias oriundas de indicações de negócios entre os clientes/associados.

Constatou-se por meio dos relatos dos respondentes e pela técnica de observação que os clientes/associados obtiveram bens tangíveis e intangíveis por meio dos RIOS, como: aprendizado, conhecimento, compartilhamento de informação, entre outros benefícios. Dessa forma, os associados compreenderam que a rede de cooperação não está restrita somente ao compartilhamento de recursos individuais e sim, está direcionada aos objetivos coletivos (WILDEMAN, 1998; TURRINI et al., 2009; SIRMON et al. 2010; BALESTRIN et al. 2010; ATOUBA; SHUMATE (2010); MÜLLER-SEITZ, 2011, LEE; MONGE, 2011; POLETTO; DUARTE; MATA, 2011; KUNZLER; BULGACOV, 2011).

Averiguou-se também que nesta rede existe a cooperação interorganizacional que explica o sucesso alcançado pelas parcerias com melhoria competitiva das empresas (KOZA; LEWIN, 2000) ao compartilharem semanalmente informações e resultados de trabalhos realizados com foco em ajudar o outro cliente/associado pelas indicações (referências de negócios), porquanto os clientes/associados percebem a essência da constituição da rede de

cooperação, como uma interdependência nas atividades, que podem ocorrer desde o planejamento, desenvolvimento do produto e/ou serviço até a venda (NOHRIA; ECLES, 1992; GIGLIO, GAMBA, 2012).

O *software* Ucinet indica que a centralização da rede apresenta como *Outdegree* = 27,783% e *Indegree* = 14,417%. Estes dados mostram que o grau de centralização de entrada e saída da rede apresenta baixa densidade, sugerindo a possibilidade de haver muito espaço para que as indicações com negócios fechados resultem em parcerias entre os clientes/associados. Isto também se reflete nos números mínimo e máximos de indicações que resultaram em parcerias.

Apesar de a rede BNI possibilitar possíveis parcerias de negócios, o resultado mostra que somente seis dos trinta e quatro clientes/associados possuem mais do que cinco indicações com negócio fechado que resultaram em parceria. Este resultado é considerado baixo, visto que o convívio semanal promovido por um longo período entre os clientes/associados desta rede trazia uma perspectiva maior para tal objetivo.

4.4.10 Grau de intermediação – *Betweenness* - Pergunta 3

O grau de intermediação mostra as possibilidades de um cliente/associado intermediar as comunicações com outros pares de clientes/associados no quesito indicação de negócio que resultaram em parceria nesta rede de cooperação. O grau de intermediação *Betweenness* indica entre quantos pares clientes/associados outro cliente/associado está entre eles, isto é, serve de intermediário na indicação, conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19: Grau de intermediação *Betweenness* – Pergunta 3

Percentual	Clientes/associados
Zero	2;3;4;5;6;7;8;9;13;14;15;20;23;24;29;30;31;34
> 0% < 5%	10;16;18;19;21;22;26;27;28;32
> 5% < 10%	1;11;17;25
> 10%	12;33

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 19, averiguou-se que vinte e oito clientes/associados se enquadram entre zero e 5%, em outras palavras, somente seis clientes/associados fazem a intermediação no mapeamento desta rede no quesito exposto. Os associados 12 e 33 se destacam como os que mais intermediam indicações de negócios com parceria. Tais dados, complementados pela técnica de observação, mostram que estes dois associados possuem características relacionais, que permitem circular nesta rede com facilidade devido ao segmento de atuação específica que são a consultoria de treinamento e a empresa de controle de pragas.

O associado 12 apresenta características relacionais mais discretas, concentrado na realização de negócios que requerem confidencialidade das empresas que estão inseridas na rede, pois sua atuação se foca na regulamentação junto aos órgãos fiscalizadores. Ele obteve indicação de negócios apontados pela ARS que resultaram em parceria com os respondentes 1; 11; 18; 22; 31 e 33. É relevante lembrar que esta rede possui clientes/associados exclusivos de diferentes segmentos o que proporcionou ao R12 compartilhar sua especialidade com outras empresas.

A interdependência se fundamenta na ação conjunta dos envolvidos na rede de cooperação, de forma que o objetivo coletivo prevalece, visto que a rede proporciona a flexibilidade dos envolvidos para se beneficiar das especialidades que são escassas para a organização em que está inserida. Por outro lado, também possibilita compartilhar sua especialidade com outra empresa que não possua tal conhecimento (NOHRIA; ECLES, 1992; REIS et al., 2008; RUSBULT; KUBACKA, 2009; GIGLIO, GAMBA, 2012).

Em relação ao associado 33, observou-se que ele possui características relacionais mais expansivas, colocando-se em destaque na rede, nas apresentações semanais com compartilhamento de casos de sucesso que aconteceram no dia a dia da sua empresa. Também se destaca, na relação com os demais clientes/associados considerados como amigos e familiares. Rech, Testa; Luciano (2006) justificam que formar as redes como associações que buscam cooperar e beneficiar as organizações participantes, torna-se uma opção para “viabilizar o desenvolvimento econômico e social” (RECH; MAÇADA, 2010).

O associado 33 obteve indicação de negócios na ARS que resultaram em parceria com os respondentes 2; 3; 10; 17; 21 e 27. Além disso, ele concedeu uma entrevista na rádio Jovem Pan para divulgar a rede de cooperação, quando relatou o seguinte:

Estarei entrando ao vivo em entrevista na Jovem Pan [...]. Está chegando a hora e estou ficando nervosa (R33)

Em complemento foram examinadas as estatísticas descritivas do grau de intermediação apresentado na Tabela 12.

Tabela 20: Indicadores gerais *Betweenness* – Pergunta 3

Estatísticas Descritivas	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
Média	28.853	2.732
Desvio Padrão	47.633	4.511
Soma	981.000	92.898
Variância	2.268.870	20.346
Mínimo	0	0
Máximo	211.633	20.041

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 20 apresenta o grau de intermediação na rede sendo no mínimo zero e máximo 211.633, isto significa que existe uma variação muito grande em relação a uma média de 28.853. Estes dados foram complementados com outra medida fornecida pelo *software* Ucinet que verifica a centralização da rede. Este resultado mostra que a centralização da rede é considerada baixa, isto é, apresenta-se com 17,83%. Este resultado sinaliza que os clientes/associados 12 e 33 são considerados como diferenciados na rede, pois apesar da baixa centralização são aqueles com maior intermediação, em relação à indicação de negócios que resultam em parceria.

4.4.11 Grau de Proximidade – *Closeness* - Pergunta 3

O grau de proximidade mostra a capacidade que um cliente/associado tem para se conectar a todos os clientes/associados da rede. Nesta análise, trata-se da proximidade no quesito indicações de negócios que resultaram em parceria, mostrando os clientes/associados que estão mais “próximos” dos outros com relação à realização de parcerias.

Os resultados desta rede mostram o *outcloseness* que é o grau de proximidade de saída que estão expostos na Tabela 21.

Tabela 21: Grau de proximidade *Outcloseness* – Pergunta 3

Percentual	Clientes/associados
> 0 < 3%	3;5;7;8;9;13;14;15;20;23;24;29;30
> 3% < 10%	1;2;6;10;11;16;18;19;21;22;26;27;28;31;32
Igual e > 10%	4;12;17;25;34

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 21 mostrou que em relação a proximidade (*Closeness*) o mapeamento da rede concentrou-se nos percentuais entre zero e menor que 10%. Destacam-se os respondentes 4; 12; 17; 25 e 34 com grau de proximidade igual ou maior que 10%. Essa medida mostra os clientes/associados que estão mais “próximos” dos outros com relação ao quesito indicação de negócio que resultaram em parceria.

Face ao exposto, se verifica que existe muito espaço para trabalhar a aproximação entre os integrantes em busca de benefícios mútuos, que podem proporcionar parcerias entre os clientes/associados, pois as empresas não possuem recursos e competências para atender todos os clientes, fato este que faz com que a proximidade permita que as ações de complementariedade sejam relevantes no compartilhamento e no convívio em uma rede (REIS *et al.*, 2008).

Constatou-se também que nesta rede ocorre o desenvolvimento de ações conjuntas entre os clientes/associados, o que na teoria foi explanado por Wegner; Callado; Agnes (2014, p. 2) que explicam que as empresas que convivem em rede são “legalmente independentes, porém desenvolvem atividades conjuntamente, com o objetivo de ampliar sua competitividade”. Este convívio na rede de cooperação contempla empresas individuais com experiências vivenciadas por cada integrante que, em conjunto, buscam um objetivo comum em determinada atividade (VERSCHOORE, 2006).

A ARS apresenta os indicadores gerais de proximidade (*Closeness*), conforme Tabela 22.

Tabela 22: Indicadores gerais *Closeness* – Pergunta 3

Estatísticas Descritivas	<i>Incloseness</i>	<i>Outcloseness</i>
Média	5.855	7.194
Desvio Padrão	1.622	3.392
Soma	199.063	244.587
Variância	2.631	11.505
Mínimo	2.941	2.941
Máximo	7.253	11.913

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 22 apresenta o grau de proximidade na rede sendo o mínimo 2.941 e o máximo 11.913 *outcloseness*. A média do *outcloseness* apresenta 7.2 com desvio padrão de 3.4. Estes resultados sinalizam um ponto de atenção para o desenvolvimento da aproximação entre os clientes/associados desta rede. Observa-se que, neste quesito de indicação de negócio com parceria, a aproximação pode possibilitar o desenvolvimento de novos relacionamentos que proporcionam parceria e até inovação.

4.4.12 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 3

A análise conjunta das três medidas de centralidade aplicadas nesta pesquisa para identificar os clientes/associados mais centrais, em relação às indicações de negócios que resultaram em parceria, está exposta na Tabela 23.

Tabela 23: Análise conjunta dos atores em destaque com as maiores medidas de centralidade

Degree	Betweenness	Closeness
4	1	4
25	11	12
17	12	17
12	17	25
33	33	34

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 23 apresenta os cinco clientes/associados que mais tiveram indicações no quesito indicação de negócios que resultaram em parceria. Os respondentes 12 e 17 apresentam-se nos três indicadores. O respondente 12 se destaca como um cliente/associado discreto e, em evidência, justificada pelo tipo de segmento em que atua que é junto aos órgãos regulamentadores.

O respondente 17 que não esteve em evidência nas outras duas redes analisadas com foco nas perguntas 1 e 2 desta pesquisa, ficou em evidência na centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e também na aproximação (*Closeness*) no que se refere ao quesito negócios que geraram parceria. Ele ingressou na rede em 2015 e fez parcerias com os seguintes clientes/associados: 3; 9; 10; 13; 14; 21; 23 e 33. Observou-se que a característica relacional deste respondente é intermediar e aproximar as relações entre os demais respondentes da rede. Embora não se mostre como um cliente/associado central participa constantemente em atividades que buscam reunir pessoas e grupos, tanto nas relações sociais como nas profissionais, resultado de sua atuação no segmento de saúde e bem-estar. A situação exposta confirma a afirmação de Laranjeira; Kavic (2014) que enfatizam que a centralidade de aproximação se mostra mais importante que ter muitas ligações, pois é importante não estar longe dos demais elementos.

Outro cliente/associado em evidência foi o respondente 34 que foi identificado somente no indicador de aproximação (*Closeness*). Pela ARS, ele destaca-se somente em uma medida, isto mostra que o mesmo busca atingir um possível poder de influência na rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Para tanto, essa medida deve ser integrada com a centralidade de cada ator, isto é, a centralidade do R34 juntamente com a centralidade de outros clientes/associados que possuem ligações com ele nesta rede (WASSERMAN; FAUST, 2006). Este fato não ocorreu no mapeamento desta rede.

Tabela 24: Análise conjunta dos atores em destaque com as menores medidas de centralidade

Degree	Betweenness	Closeness
8	8	5
9	15	7
14	30	20
15	31	29
30	34	30

Elaborado pela autora

A Tabela 24 apresenta os cinco clientes/associados com menor destaque nas medidas de centralidade, ou seja, que tiveram o menor número de indicações de negócios que resultaram em parcerias. O respondente mapeado nas três medidas centralidade (*Degree*), intermediação (*Betweenness*) e também aproximação (*Closeness*) foi o associado 30.

O respondente 30, apesar de ter sido identificado com o menor grau nas medidas de centralidade, é um cliente/associado que vem sendo evidenciado no mapeamento das redes nas perguntas 1; 2 e 3, tendo sido descrito como relacionamento superficial, ou seja, aquele ator com laço fraco que é considerado “[...]importante porque sua probabilidade de ser ponte é maior do que aquela conexão descrita com os laços fortes” (GRANOVETTER, 2013, p. 229).

Por outro lado, constatou-se que ele esteve presente em diferentes eventos tais como: o dia do convidado, gravação de vídeos corporativos, gravação junto com a emissora de televisão, entre outros eventos considerados relevantes para a rede, oferecendo seu trabalho durante as reuniões semanais com a disponibilidade de tempo extra, além de que foi o cliente/associado que chegou mais cedo durante todas as reuniões para montar os equipamentos, cooperando com seus equipamentos técnicos nas reuniões semanais com todo o grupo.

Neste caso, o respondente 30 buscou a eficiência ao compartilhar e desenvolver tecnologia junto aos demais, melhoria da produtividade nas reuniões, redução de custos e economia de tempo e recurso (WILLIAMSON, 2005; HO, 2006; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETO FILHO, 2006), sem a necessidade da contratação de alguém para ter realizado tal demanda.

Outro cliente/associado que não se destaca no mapeamento das redes das perguntas 1 e 2 e foi mapeado com menor centralidade na rede da pergunta 3 consistiu no respondente 9. Pela técnica de observação este respondente mostrou-se em destaque na rede, pois continuamente se coloca em evidência nas reuniões em ações com cooperação, em relação aos lembretes como: aniversários, envio de links referentes ao aprendizado da metodologia Givers Gain (BNI) e outros compartilhamentos de conhecimentos que buscam melhoria e parceria nos relacionamentos. As ações do R9 corroboram com a teoria que explana sobre o compartilhamento das especialidades com outras empresas que não possuem tal conhecimento (NOHRIA; ECLES, 1992; REIS *et al.*, 2008; RUSBULT; KUBACKA, 2009; GIGLIO, GAMBA, 2012). Outra possibilidade é compartilhar aprendizado de diferentes maneiras para que haja maior interação entre membros (POWELL, 1998; KRAATZ, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Isso ocorre entre os clientes/associados desta rede, tanto na relação

social e informal, como também nos bens intangíveis em relação ao conhecimento e aprendizado.

Além dos clientes/associados em destaque foram obtidos outros dados que ficaram em evidência em relação à pergunta 3, isto é, que no momento do mapeamento da rede estavam com muita ou pouca *Degree* (grau); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade). O mapeamento desta rede permite visualizar os integrantes centrais e isolados entre outras informações detalhadas que não seriam possíveis de se identificar somente com as técnicas de observação.

Tais resultados foram consolidados no Quadro 22 com a síntese dos principais resultados da pergunta 3.

Quadro 22: Síntese dos principais resultados da pergunta 3

Medidas da ARS aplicadas nesta pesquisa					
Maior centralidade			Menor centralidade		
Degree	Betweenness	Closeness	Degree	Betweenness	Closeness
4	1	4	8	8	5
25	11	12	9	15	7
17	12	17	14	30	20
12	17	25	15	31	29
33	33	34	30	34	30

ATORRES

Referencial teórico	Autores
Indicadores da ARS: Centralidade de Grau (Degree), intermediação (Betweenness) e proximidade (Closeness)	Granovetter (1994); Borgatti; Everett; Freeman, 2000; Hanneman; Ridlle (2005); Alejandro; Norman, 2005 Wasserman; Faust (1994 - 2006); Viera (2008); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Farina <i>et al.</i> , 2012; Laranjeira; Kavic (2014)

Fonte: Elaborado pela autora

Verificamos no mapeamento da rede os atores-chave indicados nos três principais indicadores das medidas de centralidade, intermediação e proximidade que tiveram maior e menor centralidade na rede em relação às indicações de negócios que resultaram em parceria

entre os clientes/associados desta rede. Com maior centralidade foram destacados nas três medidas o R12 devido ao seu segmento que é atuação junto aos órgãos regulamentadores e o R17 que se destaca na intermediação e aproximação nas relações, que são consequências da atuação no segmento de saúde e bem-estar. Por outro lado, com menor centralidade destacou-se o R30 nas três medidas de centralidade, sendo identificado como um cliente/associado com potencial para desenvolvimento de projetos e parceria com outros clientes/associados nesta rede. E também o R9 que foi identificado com menor centralidade somente nesta rede, devido ao compartilhamento de aprendizado sobre network e lembrete de aniversários.

Observa-se no objeto de estudo desta pesquisa a consolidação das empresas como uma rede de cooperação, pois cada integrante exerce uma participação, que acontece por meio dos RIOS de longo prazo, que concretiza acordos formais e/ou informais entre os clientes/associados em busca de benefícios mútuos. Best (1990); Rockart; Short (1991) explica que a rede de cooperação minimiza dificuldades para seus integrantes ao possibilitar soluções de desafios apresentados pelo mercado por meio de ajuda técnica, capacitação de mão de obra, prospecção, exposição de produto e/ou marca e desenvolver tecnologias.

Gray; Wood (1991); Cavalcanti (2003) e Ferreira (2010) colocam que as redes de cooperação se fundamentam na ação de trabalhar em conjunto com mais de uma pessoa e/ou empresa para solucionar problemas e/ou obter melhores resultados. A rede objeto deste estudo, constituída por trinta e quatro empresas que se reúnem semanalmente e realizam trabalhos em conjunto, tiveram como comprometimento trabalhar em busca de conhecer o trabalho dos seus companheiros (um a um) para ajudar na resolução de problemas e indicar (referências) clientes para obtenção de melhores resultados.

Prahalad; Ramaswamy (2004) exploram sobre a redução de custo como um elemento relevante que motiva a cooperação em rede. Esta situação foi contextualizada na entrevista realizada para a rede SBT quando o respondente 11 relatou que “esta rede é como se obter mais de trinta vendedores sem custo” (R11).

Verschoore (2006) apresenta que uma rede de cooperação possibilita um convívio que contempla empresas individuais com experiências vivenciadas por cada integrante que em conjunto buscam um objetivo comum em determinada atividade. A rede objeto de estudo

mostra pela própria metodologia que possibilita convívio semanal entre empresas de diferentes segmentos, com experiências vivenciadas por cada cliente/associado, a concretização de negócios, conforme relatos a seguir:

Quando eu ingressei no BNI não sabia nem se ia vingar [...] hoje a maior parte dos meus clientes foram indicações de vocês meus amigos, que convivem comigo e já experimentaram meus serviços (R28)

O R28 é do segmento de marcenaria e realizou serviço para R1; R11; R13; R19; R26; R33, além de atender indicações de clientes que não estavam inseridos na rede. O R11 relatou que quando o R28 foi convidado para participar da rede o pensamento foi inevitável: “Como vou conseguir clientes para uma marcenaria? E a resposta veio na sequência, quando eu mesmo contratei o serviço, gostei e indiquei para outras pessoas”. O R26 também relatou que após contratar o serviço do R28 para fazer portas de um prédio que estava construindo, gostou tanto do trabalho que o contratou para fazer os móveis e ainda indicou para os compradores dos imóveis.

Merchant; Schendel (2000); Brass et al. (2004); Ghisi; Martinelli (2005); Franco (2007) evidenciaram que as redes de cooperação são como uma superação das incertezas em busca parcerias para alcançar o sucesso. A redução de incerteza acontece nesta rede devido a possibilidade da constituição do relacionamento de longo prazo com outros clientes/associados que proporciona o desenvolvimento da confiança e do comprometimento que resultam em parcerias com negócio fechado e até possibilidades de cocriar valores. Estes clientes/associados foram inseridos em uma rede de cooperação e buscaram minimizar riscos e maximizar resultados para sobreviver em um mercado competitivo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), conforme relato a seguir:

No meu segmento, o ciclo é longo e tenho que aguardar para arrebentar com um negócio fechado, porém consegui nesta rede parcerias para montar um power time da construção e incorporação serviços (R26).

O relato do R26 mostra que apesar de não ter concretizado negócio fechado, a rede proporcionou um “*power time*”, que é um jargão utilizado para expressar que foi possível minimizar riscos com mão de obra e reduzir custos com parcerias junto aos seus parceiros na rede. Outro fator relevante neste relato, justifica-se pelo fato do R26 não obter muitos

negócios fechados, visto que seu negócio tem um longo ciclo de vida e conseqüentemente um valor significativo, pois atua no segmento de construção e incorporação.

Verschoore; Balestrin (2008, p. 1053) explanam sobre os fatores relevantes para uma rede de cooperação são: (P1) escala e poder de mercado; (P2) acesso a soluções; (P3) aprendizagem e inovação; (P4) redução de custos e riscos e (P5) relações sociais. Como resultado, por meio dos relatos dos respondentes constatou-se que nesta rede a escala e poder de mercado (P1), que é o aumento de integrantes na rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) foi identificado também pela análise de conteúdo obtida na mídia, sites e divulgação da própria rede sobre o acontecimento chamado de dia do convidado, que é um evento considerado relevante para os clientes/associados, pois busca o aumento da rede com oportunidade de aumentar o número de clientes/associados.

Este evento propicia aumentar a força de ação de cada cliente/associado, pois a escolha de se unir com outras empresas, possibilita que a rede se torne um diferencial com possibilidade de poder nas negociações com parceiros e/ou fornecedores (CAMPBELL; GOOLD, 1999), além de participarem de uma rede com uma marca reconhecida no mercado nacional e internacional (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995), com credibilidade e reconhecimento no mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O acesso a soluções (P2) que indica que a infraestrutura e os produtos e/ou serviços compartilhados entre as empresas da rede corroboram com o desenvolvimento de cada associado (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), verifica-se da seguinte maneira: a infraestrutura é o local em que ocorrem as reuniões semanais; os produtos e/ou serviços compartilhados entre as empresas se refere à diversificação de segmentos inseridos na rede, e o desenvolvimento de cada associado foi observado pela análise de conteúdo e relatos dos respondentes aos treinamentos, manuais e disponibilização da metodologia aplicada pela rede.

Best (1990); Rockart; Short (1991) explica que a rede de cooperação minimiza dificuldades enfrentadas pelos associados ao se permitirem solucionar em conjunto os problemas apresentados pela empresa, por meio da ajuda técnica, capacitação de mão de obra, prospecção, exposição de produto e/ou marca, desenvolver tecnologias. Em relação à infraestrutura trata-se de um espaço (sala onde ocorrem as reuniões) que possibilita que os

clientes/associados fortifiquem, pois representa um espaço coletivo que também é utilizado para ações individuais e/ou grupos menores (OLSON, 1999; HANDY, 1997), conforme explica a teoria.

O aprendizado e inovação (P3) contempla explorar conjuntamente as visões e experiências vivenciadas pelas empresas para desenvolver inovações (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008). Esta proposição foi analisada mais detalhadamente no mapeamento da pergunta 4 e apresenta resultados em relação à cocriação de valor. Contudo, pode-se observar que o aprendizado acontece de diferentes maneiras, visto que, há inúmeras possibilidades de maior interação entre os associados para desenvolver competências, vivenciar novas formas de gestão, conceitos, métodos, entre outras experiências (POWELL, 1998; KRAATZ, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Em relação à inovação, foi constatado que existiram avanços tecnológicos entre os respondentes R15 e R21 com desenvolvimento de um produto que foi lançado no mercado e apresentado dentro da rede. Isto confirma a explanação de Machado; Barbosa (2013) que afirmam que as organizações não inovam individualmente e ainda permitem aos inventores o ingresso em novos mercados, maximizando lucro e fortalecendo as estruturas organizacionais. Este e outros projetos foram identificados e classificados nesta pesquisa na análise da pergunta 4, pois foram caracterizados como cocriação de valor.

A redução de custos e riscos (P4) é representada pela possibilidade de compartilhar investimentos, projetos, atividades entre as empresas da rede (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008). Nesta pesquisa verificou-se uma redução de custo em relação à infraestrutura, isto é, do local onde foram realizados os encontros semanais, pois este valor é dividido pelos clientes/associados e pago mensalmente. Esses acordos evitam ações oportunistas em virtude dos menores custos burocráticos e contratuais (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Outro ponto relatado pelos entrevistados foi caracterizado como redução de risco, pois trata do benefício de não ser atendido por intermediários como a secretária, o analista, o gerente, entre outras barreiras até chegar na pessoa que toma a decisão na contratação de um produto e/ou serviço. E por fim, observou-se que o cliente/associado ao receber uma indicação de cliente, normalmente este indivíduo ou empresa já foi identificado pelo

cliente/associado que o referenciou como alguém que deseja ou tem interesse no produto oferecido.

As relações sociais (P5) que representam o desenvolvimento e a consolidação do relacionamento existente entre os membros da rede, fazendo com que a relação entre eles ultrapasse a visão econômica (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Esse aspecto ficou caracterizado na observação das relações sociais que ultrapassam a visão econômica como: jantar com a família (R33), futebol com os rapazes (R11; R14; R22), passeio no parque com as crianças (R3), amigo secreto (R34), entre outros eventos simples como um café da tarde e/ou almoço entre os associados que estão mais próximos um do outro.

Estes eventos fortificam as relações (GRANOVETTER, 1994), reforçando que na rede de cooperação existe a ajuda mútua que reforça os contatos pessoais com diálogos francos com relação aos problemas e oportunidades de negócios. Estes fatos ocorrem pelo estreitamento do relacionamento social (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

As proposições mostraram que em uma rede de cooperação existem dificuldades, como por exemplo, a gestão em relacionamentos interorganizacionais dentro da rede (ALVES; PEREIRA, 2010), capacidade econômica diferenciada entre as organizações, no que se refere a recursos, o que possibilita afetar o desempenho das empresas (LYLES; SCHWENK, 1992) e até o fato de reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações padronizadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Estas dificuldades foram encontradas nesta rede de cooperação, conforme descrito em cada proposição mostrando que a teoria corrobora com a prática, reforçando que a reunião destes clientes/associados contempla as características de uma rede de cooperação.

Outros pontos que fundamentaram a caracterização deste grupo como uma rede de cooperação é que a mesma possibilita uma interdependência nas atividades, que pode ocorrer desde o planejamento, desenvolvimento do produto e/ou serviço até a venda (NOHRIA; ECLES, 1992; GIGLIO; GAMBA, 2012). Essa rede se desenvolve por meio de um processo que se inicia na formação do grupo, depois na consolidação dos membros e, por fim, no desenvolvimento e análise dos resultados obtidos (FRANCO, 2007; ZANCAN, 2010).

Balestrin; Vargas; Fayard (2005); D'Oliveira; Pasqualetto; Guedes (2015) explanam que na rede de cooperação os relacionamentos entre os associados são determinados por regras gerais, válidas para qualquer membro da rede e implantadas com o consentimento de todos os associados. Nesta rede de cooperação aconteceu o inverso da teoria, pois as regras já foram implantadas e são válidas para cada cliente/associado que ingressa nesta rede.

Neste sentido, Wildman (1998); Turrini et al.,(2009); Sirmon et al.,(2010); Balestrin et al.,(2010); Atouba; Shumate (2010); Muller-Seitz (2011), Lee; Monge (2011); Poletto; Duarte; Mata (2011); Kunzler; Bulgacov (2011) concordam que a rede de cooperação é como um incremento de bens tangíveis e intangíveis, tais como: aprendizado, conhecimento, compartilhamento de informação, mão de obra, redução de custos e riscos, entre outros benefícios, isto é, não está restrita somente ao compartilhamento de recursos individuais e sim direcionada aos objetivos coletivos, fato este que acontece na rede analisada, o que justifica ser caracterizada como uma rede de cooperação.

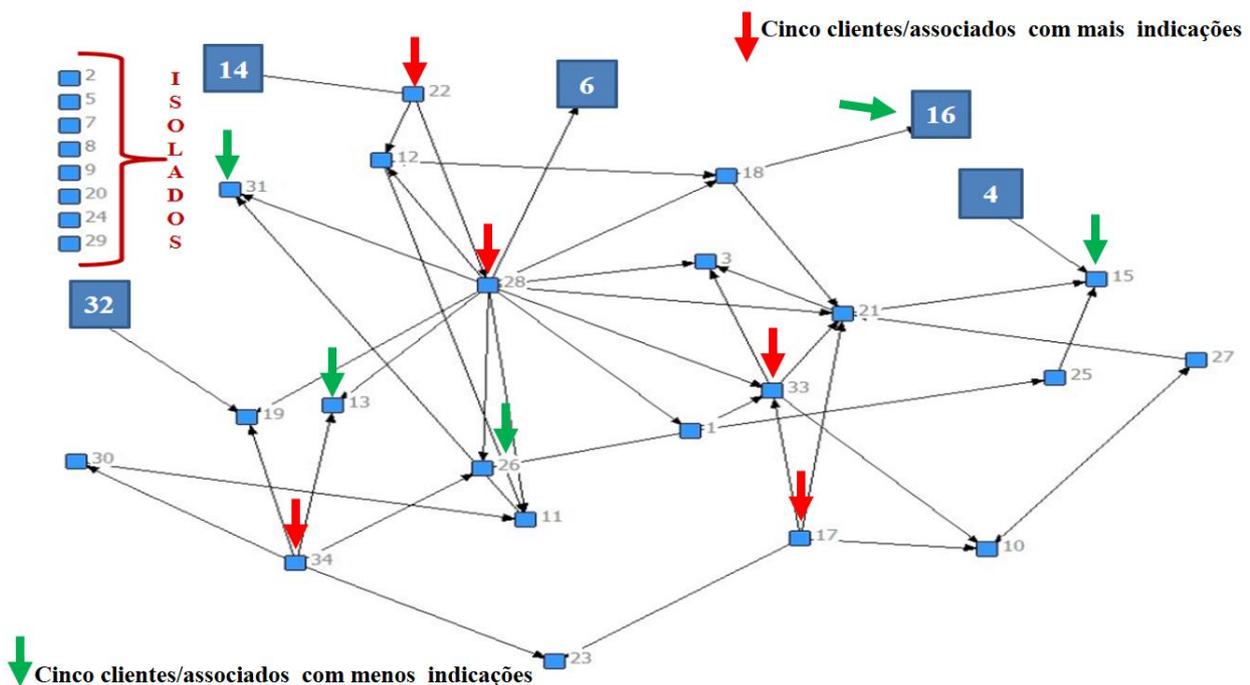
Em sequência apresentam-se os graus de centralidade *Degree*, intermediação *betweenness* e proximidade *closeness* referente à Pergunta 4.

4.4.13 Grau de centralidade - *Degree* – Pergunta 4

O mapeamento da estrutura relacional desta rede busca a avaliação da cocriação de valor que ocorreu por meio da pergunta: **Quais dessas parcerias resultaram em cocriação de valor, ou seja, na interação entre você e os outros associados desta rede BNI, na cocriação e desenvolvimento de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio, produto, serviço?**

O objetivo desta pergunta foi finalizar a ARS juntamente com os dados complementares já obtidos e analisados nas questões 1; 2 e 3. Esta pergunta foi aplicada como um funil de informações nos quesitos indicações de cliente, negócios e parcerias que ocorreram entre os clientes/associados sendo considerado como fator principal a cocriação de valor. Como resultado, obteve-se por meio do *software* Ucinet um *grafo* com informações sobre *indegree* e *outdegree*. Este grafo mostra nesta rede os clientes/associados cujos negócios resultaram em cocriação de valor, conforme Figura 21.

Figura 21: Mapa relacional da rede com evidência dos atores com cocriação de valor.



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 21 apresenta o mapeamento da rede em relação às parcerias que resultaram em cocriação de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio, produto ou serviço, resultante da interação entre cada cliente/associado e os outros associados desta rede BNI. Utilizou-se o mapeamento da ARS e também as técnicas de observação nas reuniões, eventos, atas de reunião, manuais e entrevistas para explorar a existência de cocriação de valor fundamentada no processo denominado DART, que significa diálogo, acesso, risco e transparência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Verificou-se que existem clientes/associados que estão isolados no mapeamento desta rede, ou seja, não foram indicados e não indicaram nenhum outro cliente/associado no

quesito cocriação de valor. Os respondentes 2; 5; 7; 8; 9; 20; 24 e 29 são os atores sem vínculo, isto é, sem a representação nas relações, sendo caracterizado como atores que não possuem ligações no mapeamento desta rede no quesito cocriação de valor (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

Os associados identificados como isolados na rede podem ser explorados para que seja possível identificar o motivo pelo qual não há o desenvolvimento da cocriação de valor e também a possibilidade de criar oportunidades para que essa prática seja aplicada nesta rede juntamente com estes clientes/associados que no momento do mapeamento da rede foram considerados pela literatura como atores isolados (WASSERMAN; FAUST, 1994; ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

Os atores isolados foram entrevistados no mapeamento da rede e foram analisados também pela técnica de observação. O R2 foi considerado isolado, porém foi identificado que participa do processo de cocriação de valor em andamento com o segmento de elétrica junto aos atores R22 e R26. O R5 do segmento de quiropraxia foi destacado pelos respondentes R1; R13; R16; R25; R26 como um ator com potencial, pois contempla uma rede de contatos que pode beneficiar os demais clientes/associados com parcerias e também com indicações de clientes para aquisição de produtos e/ou serviços. O R7 é um recente integrante desta rede e atua no segmento de purificador de água que abrange um grande público de clientes, o que poderia facilitar as indicações de clientes e/ou projetos. O R8 também é um recente integrante da rede e atua no segmento de consultoria financeira, sendo assim, requer conquistar a confiança e desenvolver o relacionamento junto aos demais integrantes, visto que a indicação requer atuação em uma área mais sigilosa. Notou-se que existe a necessidade do desenvolvimento da aproximação (*closeness*) do R7 e R8 para que sejam desenvolvidos projetos com os outros integrantes desta rede. O R20 decidiu substituir o representante desta rede pelo seu sócio e buscar novo posicionamento em busca de novos resultados. Os atores isolados R9; R24; R29 informaram que não permaneceriam na rede por motivos particulares que não foram relatados.

Outros clientes/associados evidenciados são os respondentes 4; 6; 14; 16 e 32 que foram considerados como atores com fluxo unidirecional, ou seja, que possuem um direcionamento de ligação (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Este fato acontece quando um cliente/associado indica outro cliente/associado para uma possível cocriação de valor, porém não obteve nenhuma indicação neste quesito. Ou o oposto, que seria um ator não realizar nenhuma indicação neste quesito, porém receber uma indicação de outro cliente/associado.

Uma melhor descrição do mapeamento desta rede referente às indicações de negócios que geraram cocriação de valor pode ser avaliada por meio dos indicadores, fornecidos pelo *software* Ucinet, conforme Tabela 25.

Tabela 25: Mapa relacional da rede – pergunta 4

Ator	OutDegree	InDegree
28	12.000	1.000
34	5.000	0.000
17	4.000	0.000
33	3.000	3.000
22	3.000	0.000
18	3.000	2.000
1	3.000	1.000
21	2.000	5.000
27	2.000	1.000
12	2.000	3.000
32	1.000	0.000
10	1.000	3.000
30	1.000	1.000
25	1.000	1.000
4	1.000	0.000
11	1.000	3.000
7	0.000	0.000
6	0.000	1.000
3	0.000	3.000
14	0.000	1.000
9	0.000	0.000
5	0.000	0.000
23	0.000	2.000
24	0.000	0.000
8	0.000	0.000
2	0.000	0.000
19	0.000	3.000
20	0.000	0.000
29	0.000	0.000
13	0.000	2.000
31	0.000	2.000
15	0.000	3.000
16	0.000	1.000
26	0.000	3.000

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 25 apresenta os resultados obtidos pelo mapeamento da rede na medida *Degree* detalhado para cada respondente. Estes dados possibilitam verificar as indicações recebidas (*indegree*) e as indicações realizadas (*outdegree*) de cada cliente/associado. Foram destacados os cinco respondentes que mais realizaram as indicações e também os cinco respondentes que menos realizaram cocriação de valores.

Os respondentes R17; R22; R28; R33 e R34 foram destacados entre os cinco atores com maior centralidade (*degree*). Os respondentes R28 e R33 ingressaram na rede em 2014, R17 e R22, em 2015, e R34 em 2016. Por outro lado, os respondentes R13, R15, R16, R26 e R31 foram destacados entre os cinco atores com menor centralidade (*degree*). Os respondentes R15, R16 e R31 ingressaram na rede, em 2014, R13 e R26 em 2015. Após estes resultados foi realizada uma análise por meio das entrevistas e técnica de observação para validação e descrição dos processos de cocriação de valor, em que foram constatadas as seguintes situações:

- O R17 atua em um segmento bem específico, chamado de terapia quântica, em que no desenvolvimento do seu trabalho, seus clientes aplicam procedimentos para condução do cérebro em busca de determinados resultados, como por exemplo, na área de vendas havia técnicas sobre como atrair mais clientes. Por este motivo, este respondente foi indicado como um cocriador de valor. No entanto, por meio das entrevistas com os R25 e R33 não ocorreram relatos de experiência dos pacientes, que neste caso eram os clientes/associados desta rede, com o objetivo de criar valor em conjunto. Ao contrário, o que aconteceu foram relatos de ajuda terapêutica sobre um determinado assunto que trazia resultados positivos para quem experimentava a técnica. Com isso, constata-se que esta prática não corrobora com a teoria de cocriação de valor, pois esta tem o objetivo da construção do discernimento entre duas ou mais pessoas em busca de oportunidades para agregar valor (PRAHALAD; HAMEL, 1990), sendo como uma maneira de modificar a forma como as organizações se relacionam com os seus clientes, além de inferir no princípio de valor e também no processo de criar valor em conjunto (PRAHALAD; RAMASWAMY (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d).
- O R22 relatou um processo de cocriação de valor que estava em andamento juntamente com o R2, que não foi citado como destaque neste quesito. O R26 foi identificado como um dos cinco atores menos centrais; o mesmo ocorreu com o R28 que identificou o R1 e o R19 que não foram evidenciados nesta rede. Estas

informações foram relevantes para mapear outros respondentes que também foram entrevistados para ajudar na descrição sobre o processo de cocriação de valor.

- Foi identificada uma cocriação de valor entre R33 e o R28, porém ao analisar os relatos destes respondentes verificou-se que não aconteceu o processo cocriação de valor, pois o que ocorreu foram parcerias com atuação conjunta em um determinado cliente e também indicações de diferentes clientes com negócio fechado do R28 para o R33. De acordo com o R28, existe uma facilidade nestas indicações, pois como ele é do segmento de marcenaria, os clientes procuram sempre por controladores de pragas, pois trata-se de uma exigência para algumas empresas.

Outros resultados foram analisados referentes ao quesito cocriação de valor por meio dos indicadores do software Ucinet, conforme Tabela 26.

Tabela 26: Indicadores gerais da rede – Pergunta 4

Estatísticas Descritivas	Grau de saída	Grau de entrada
Média	1.324	1.324
Desvio Padrão	2.297	1.324
Soma	45.000	45.000
Variância	5.278	1.807
Mínimo	0	0
Máximo	12.000	5.000

Fonte: Elaborado pela autora

Obteve-se como resultado na Tabela 26 a média de 1.3, o desvio padrão 2.3 sendo considerado o *outdegree*, o grau mínimo de zero e máximo de 12 interações entre os clientes/associados. Este resultado mostra que há muitas possibilidades para se desenvolver a cocriação de valor nesta rede, pois a centralidade nesta primeira análise trata-se somente de uma medida com relação à quantidade de conexões que um ator possui para com outros atores, independente da qualidade dos contatos (WASSERMAN; FAUST, 1994), sendo um primeiro indicador sobre a possibilidade de identificar os atores que podem ser explorados para o desenvolvimento da cocriação de valor.

4.4.14 Grau de intermediação – *Betweenness* - Pergunta 4

O grau de intermediação ou *betweenness* mostra as possibilidades que um cliente/associado tem para intermediar as comunicações entre outros pares de clientes/associados na rede de cooperação desta pesquisa, conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27: Grau de intermediação *Betweenness* – Pergunta 4

Percentual	Clientes/associados
Zero	2;3;4;5;6;7;8;9;13;14;15;16;17;19;20;22;23;24;26;29;31;32;34
> 0% < 1%	1;10;11;12;18;28;27;30;33
> 1%	21;28

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 27 fornece o resultado obtido com o grau de intermediação (*betweenness*) que indica o número de pares de ligações que existem entre os clientes/associados. Neste quesito, os respondentes 21 e 28 foram destacados, porém com um percentual baixo que foi de 1,18% e 1,37% respectivamente. Já os respondentes 1; 10; 11; 12; 18; 28; 27; 30 e 33 foram destacados pelo percentual maior que zero e menor que 1. E a maioria dos respondentes que foram 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 13; 14; 15; 16; 17; 19; 20; 22; 23; 24; 26; 29; 31; 32 e 34 classificaram-se como intermediação zero no quesito cocriação de valor.

Hanneman; Ridlle (2005) explicam que esta medida, que é a razão da intermediação, caracteriza os atores que se destacam em um determinado posicionamento, sendo possível, aplicar um poder de decisão de acordo com o número de inter-relações. Isto significa a possibilidade de ser um ator que pode incrementar a troca de relações entre outros atores e também isolar ou evitar contato com eles. Pela técnica de observação direta foi possível constatar que os clientes/associados desta rede não estão conscientes que esta medida de centralidade é um indicador relevante para o desenvolvimento das relações sociais e pode ajudar no processo de cocriação de valor e também para fechamento de negócios.

Verificou-se que existem treinamentos disponibilizados pela rede BNI que descrevem uma orientação em relação à intermediação, porém é direcionada ao tratamento de como os clientes/associados deveriam tratar e intermediar um convidado, ou seja, uma empresa que não está inserida na rede, que foi chamada para assistir uma reunião com possibilidade de se tornar um novo membro. Neste treinamento, um diretor da rede BNI Brasil explica que este convidado tem que ser apresentado para os demais integrantes do

grupo de maneira que o mesmo não seja um acompanhante do cliente/associado que realizou o convite para ele participar da reunião. Ao contrário, este convidado tem que ser visto como uma empresa que pode agregar valor para a rede que ele está visitando.

Observou-se que nesta rede existe uma dificuldade em relação à recepção dos convidados, que são considerados como clientes com expectativa de se tornar um novo membro. Isto significa que se trata de pessoas importantes que poderiam ajudar no crescimento desta rede, pois de acordo com o treinamento, citado pelo diretor do BNI, o correto seria o cliente/associado que convidou esta empresa fazer o papel de apresentar este convidado. No entanto, após uma visita do diretor do BNI nesta rede que contemplou o compartilhamento sobre o tratamento dos convidados, foram destacados os seguintes relatos:

Precisamos da cooperação de vocês para ajudar a recepcionar os convidados, pois eles ficam sem atenção quando chegam e quem convidou ainda não chegou (R17);

Hoje um convidado ficou 15 minutos rodando no café sem atenção, precisamos melhorar isso urgente (R33).

Cuidem dos meus convidados, pois eles não sabem que não estarei presente na reunião devido ao acidente (R27)

Os dois primeiros relatos mostram que em relação aos convidados existe um ponto crítico, pois se observou que não houve comprometimento para com um possível cliente ou integrante que estava presencialmente na rede. Já o R27 teve um acidente e não compareceu na reunião, porém mostrou o comprometimento solicitando a cooperação dos demais integrantes da rede. Fatos como estes influenciam de maneira negativa as possibilidades de cocriação de valor, mesmo que sejam de maneira inconsciente.

Esta situação ajuda a justificar o baixo percentual da medida de centralidade no quesito cocriação de valor, pois se os clientes/associados não mostram preocupação com a apresentação de um convidado novo para os outros clientes/associados como uma oportunidade de indicação de negócios, a intermediação entre eles não faz muito sentido. Mediante isto, foi apresentado o resultado deste mapeamento da rede para os respondentes: 1; 2; 5; 11; 14; 15; 21; 25; 26; 27; 28; 30 e 33 que concordaram com esta afirmação.

Prahalad; Hamel, (1990) explicam que conceitualmente a cocriação de valor tem início com a aprendizagem conjunta dentro da organização, sendo reconhecido como *core*

competence, que contempla envolvimento, comunicação e comprometimento entre os colaboradores e a empresa. No caso da rede, a cocriação tem início com a aprendizagem conjunta dentro da organização denominada BNI que proporciona o *core competence* entre os clientes/associados em relação ao conhecimento, que, porém, ainda não foram aplicados de maneira estruturada nesta rede. Silva (2014) enfatiza que a cocriação é a construção do discernimento em grupo entre os envolvidos na organização e/ou rede fazendo com que descobertas e oportunidades sejam identificadas para desenvolver a cocriação de valor.

A ARS permite identificar a escassez de intermediação (*betweenness*) que é uma medida de centralidade relevante que é utilizada para evidenciar os atores que são importantes para a aplicação do processo de cocriação de valor que contempla minimizar a deficiência entre o querer do cliente versus o que a organização entende que o cliente quer (VARGO; LUSCH, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Nesta rede foi identificado que a cocriação de valor pode acontecer de duas maneiras, sendo a primeira de maneira vertical, quando a organização é a rede BNI e o cliente é um cliente/associado. E a segunda maneira é horizontal, quando o cliente/associado fornece a oportunidade de criar valor em conjunto em um produto ou serviço para outro integrante desta rede, assumindo o papel de organização enquanto seu parceiro da rede torna-se cliente e participa da experiência de adquirir e/ou de ajudar na cocriação de algum produto ou serviço. Estas possibilidades que foram descritas permitem que esta rede seja diferenciada nas pesquisas em relação à cocriação de valor, tornando-se um objeto de estudo relevante, pois em uma mesma rede é possível identificar diferentes oportunidades de criar valor em conjunto com a experiência vivenciada entre a organização e o cliente.

Prahalad; Ramaswamy (2004a) afirmam que a cocriação de valor é favorecida pela migração do valor de um produto para a experiência do consumidor. Silva (2014, p. 50) explica que uma “experiência é acessada quando o serviço é realizado dentro do contexto do cliente”. Assim, a experiência do consumidor (cliente) acontece nesta rede de cooperação com o compartilhamento de uma metodologia de network ensinada pela rede BNI para obtenção de novos negócios para todos os clientes/associados desta rede. Esse processo ocorreu de maneira simultânea por meio da oportunidade de atuação em ambiente propício para cocriar valor por meio do engajamento entre os clientes/associados.

Em sequência, foi examinado o resultado obtido pela estatística descritiva do grau de intermediação, apresentado na Tabela 28.

Tabela 28: Indicadores gerais *Betweenness* – Pergunta 4

Estatísticas Descritivas	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
Média	1.824	0.173
Desvio Padrão	3.568	0.338
Soma	62.000	5.871
Variância	12.734	0.114
Mínimo	0	0
Máximo	14.500	1.373

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 28 apresentou o grau de intermediação na rede sendo o mínimo zero e o máximo 14,500, isto significa que existe uma variação muito grande em relação a uma média de 1,824. Com isso, a centralização da rede é muito baixa, sendo apresentada pelo *software* Ucinet como 1,2%. Este resultado sinaliza que esta rede contempla poucos clientes/associados com maior intermediação no quesito cocriação de valor.

4.4.15 Grau de Proximidade – *Closeness* - Pergunta 4

O grau de proximidade mostra a capacidade que um cliente/associado tem para se conectar a todos os clientes/associados da rede. Nesta análise, trata-se da proximidade em relação às indicações que resultaram em cocriação de valor. Essa medida indicou os clientes/associados que estão mais “próximos” dos outros com relação à troca de informação sobre criar valor em conjunto, conforme Tabela 29.

Tabela 29: Grau de proximidade *Closeness* – Pergunta 4

Percentual	Clientes/associados
> 0 < 3%	2;3;5;6;7;8;9;13;14;15;16;19;20;23;24;26;29;31
> 3% < 4%	1;4;10;11;12;17;18;21;25;27;30;32;33;34
> 4%	22;28

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 29 indica que somente os respondentes 22 e 28 foram destacados com percentual acima de 4%. Os demais respondentes estão entre zero e 4%, o que caracteriza a

escassez de aproximação entre os clientes/associados no mapeamento desta rede. Os dois respondentes, apesar do baixo índice apresentado na rede, foram considerados pela ARS como os clientes/associados mais próximos na rede. Hanneman; Riddle (2005) explicam que esta medida busca o motivo da proximidade entre os atores, além de analisar o possível poder de influência.

Nesse sentido, constatou-se que o R28 é um cliente/associado, inserido na rede desde 2014, que se apresenta como influente devido ao seu carisma e cooperação com a indicação dos seus clientes para os demais integrantes na rede. O R28 atua no segmento de móveis planejados e relata que existem algumas atividades que agregam valor ao trabalho dele e que facilitam a indicação, tais como as atividades realizadas pelo respondente R31 com a dedetização e descupinização. Já o R22 é um cliente/associado inserido na rede desde 2015 que mostra proximidade e desempenho para atuação em conjunto com parceiros da rede que necessitam do seu trabalho para agregar valor na entrega do produto final, visto que se trata de uma área técnica específica.

Ainda explorando o grau de intermediação, apresenta-se o resultado obtido pela estatística descritiva, exposto na Tabela 30.

Tabela 30: Indicadores gerais *Closeness* – Pergunta 4

Estatísticas Descritivas	<i>Incloseness</i>	<i>Outcloseness</i>
Média	3.229	3.229
Desvio Padrão	0.371	0.756
Soma	109.792	112.157
Variância	0.138	0.571
Mínimo	2.941	2.941
Máximo	4.472	6.383

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 30 apresenta o grau de proximidade na rede sendo o mínimo 2,94 e o máximo 6,38 *outcloseness*. De maneira geral, os respondentes pesquisados foram identificados com baixo grau de proximidade em relação ao quesito cocriação de valor, que foi considerado como ponto de atenção nesta pesquisa.

4.4.16 Análise consolidada das medidas de centralidade da rede - Pergunta 4

A análise consolidada das medidas de centralidade apresenta os cinco respondentes que tiveram mais indicações no mapeamento da rede em relação ao quesito cocriação de valor, conforme Tabela 31.

Tabela 31: Análise consolidada dos atores em destaque com as maiores medidas de centralidade

Degree	Betweenness	Closeness
17	10	1
22	18	17
28	21	22
33	28	28
34	33	34

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 31 mostra que somente o respondente 28 ficou evidenciado nas três medidas de centralidade. É relevante descrever que este respondente quando ingressou na rede foi caracterizado pelos outros respondentes como um segmento que teria dificuldades de indicar e principalmente realizar parcerias, conforme relatos dos respondentes:

Não é comum uma empresa no segmento de marcenaria em uma rede de empresários, porém hoje ele é um sucesso aqui no grupo (R11).

O R28 é o meu principal vendedor externo. Temos um power time. Gratidão pelas indicações com negócio fechado (R33).

Nesta obra consegui indicar R33; R1 e R12. O R22 está na lista. Aos poucos vamos se ajudando (R28)

Os relatos mostram que apesar do R28 ser de um segmento que parecia não obter conexão com o grupo de empresários, o mesmo após uma relação de longo prazo foi reconhecido por alguns parceiros da rede como evidência de sucesso. Outro ponto identificado nos relatos foi a atuação de intermediação com o R33 na indicação dos seus próprios clientes, o que mostra uma relação de confiança, ao agregar valor ao seu trabalho com uma parceria relatada como “*power time*” que foi considerada como uma cocriação de valor com a junção de um trabalho em conjunto de descupinização e móveis planejados.

Ueda; Takenaka; Fujita (2008) afirmam que o relacionamento baseado na confiança e no comprometimento em uma rede de cooperação desenvolve e cria valor ao possibilitar a

integração e ajuda mútua entre as pessoas envolvidas no processo de análise de um produto e/ou serviço e também do ambiente. Esse processo trata-se de um processo de cocriação de valor que é uma atuação bilateral com contribuições conjuntas de quem faz o produto e/ou serviço. Tal ação, normalmente é realizada por uma empresa, juntamente com aqueles que os consomem, que de maneira geral, são denominados clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Em continuidade aos clientes em evidência com maior indicação em relação à cocriação de valor destacaram-se também os respondentes que foram apresentados somente na medida intermediação, tais como: 10;18 e 21. Estes respondentes foram considerados pela ARS como os atores que intermediaram outros atores dentro desta rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

O *software* Ucinet apresenta também outros dados que ficam em evidência na consolidação das medidas que foram apresentadas nesta pesquisa da pergunta 4. Trata-se dos clientes/associados com menos indicações, isto é, que no momento do mapeamento da rede estavam com pouca *Degree* (centralidade); *Betweenness* (intermediação); *Closeness* (proximidade), conforme Tabela 32.

Tabela 32: Análise consolidada dos atores com pouca centralidade nas medidas da rede

Degree	Betweenness	Closeness
13	13	2
15	16	7
16	31	8
26	32	20
31	34	29

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que em relação ao quesito cocriação de valor não há nenhum cliente/associado que se destaca nas três medidas. Outro dado interessante é que a rede neste quesito se mostra heterogênea, pois apresenta diferentes respondentes em cada medida. Além disso, se verifica, por meio dos dados obtidos sobre o tempo que cada respondente tinha de ingresso na rede, que no quesito cocriação identificaram-se relacionamentos de curto e de longo prazo.

Assim, a rede é considerada heterogênea nesta medida e não está diretamente vinculada ao relacionamento de longo prazo, devido ao posicionamento dos respondentes

como cliente e também fornecedor, isto é, a integração entre os clientes/associados possibilita uma atuação mútua para criar valor no desenvolvimento de um produto e/ou serviço dentro desta rede. Esta atuação bilateral (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) permite a quebra do paradigma do formato tradicional em que a organização cria e oferece valor ao cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; TRICCOLI; ALTAF, 2012) para uma interação entre as partes envolvidas por meio da cocriação de valor com a participação conjunta na construção de um produto, serviço, marca, entre outros (FISHER; SMITH, 2011).

O mapeamento da rede permite que seja possível visualizar os integrantes centrais, isolados, grupos, entre outras informações detalhadas que não seriam possíveis de se identificar somente com as técnicas de observação. Estes resultados foram consolidados no Quadro 23, com a síntese dos principais resultados da pergunta 4.

Quadro 23: Síntese dos principais resultados da pergunta 4

Medidas da ARS aplicadas nesta pesquisa					
Maior centralidade			Menor centralidade		
Degree	Betweenness	Closeness	Degree	Betweenness	Closeness
17	10	1	13	13	2
22	18	17	15	16	7
28	21	22	16	31	8
33	28	28	26	32	20
34	33	34	31	34	29

A
T
O
R
E
S

Referencial teórico	Autores
Indicadores da ARS: centralidade Degree, intermediação Betweenness e proximidade closeness	Granovetter (1994); Borgatti; Everett; Freeman, 2000; Hanneman; Riddle (2005); Alejandro; Norman, 2005 Wasserman; Faust (1994 - 2006); Viera (2008); Hayashi; Hayashi; Lima (2008); Farina <i>et al</i> , 2012; Laranjeira; Kavic (2014)

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apurados indicam os cinco respondentes mais indicados e os menos indicados no quesito cocriação de valor. Em relação aos respondentes mais centrais, ou seja, aqueles que mais realizam indicações destaca-se nas três medidas somente o R28. Isto significa que este respondente apresenta o grau, a intermediação e a aproximação para cocriar valor junto aos demais integrantes do grupo.

Este resultado sobre a centralidade do R28 foi constatado pela técnica de observação em um acontecimento em que ele não conseguiu realizar uma apresentação em uma das reuniões do grupo e foi substituído por outros clientes/associados desta rede que apresentaram seu trabalho e incluíram experiências obtidas com os produtos oferecidos por este integrante. O R28 reconheceu esta ação da rede e apresentou gratidão aos respondentes R5; R13; R16; R26 e R33 pela parceria na divulgação dos seus produtos, conforme relato a seguir:

O melhor pagamento que recebemos nesta vida não é simplesmente o dinheiro e sim o reconhecimento e satisfação de ter prestado um bom serviço. Obrigado pela confiança (R28).

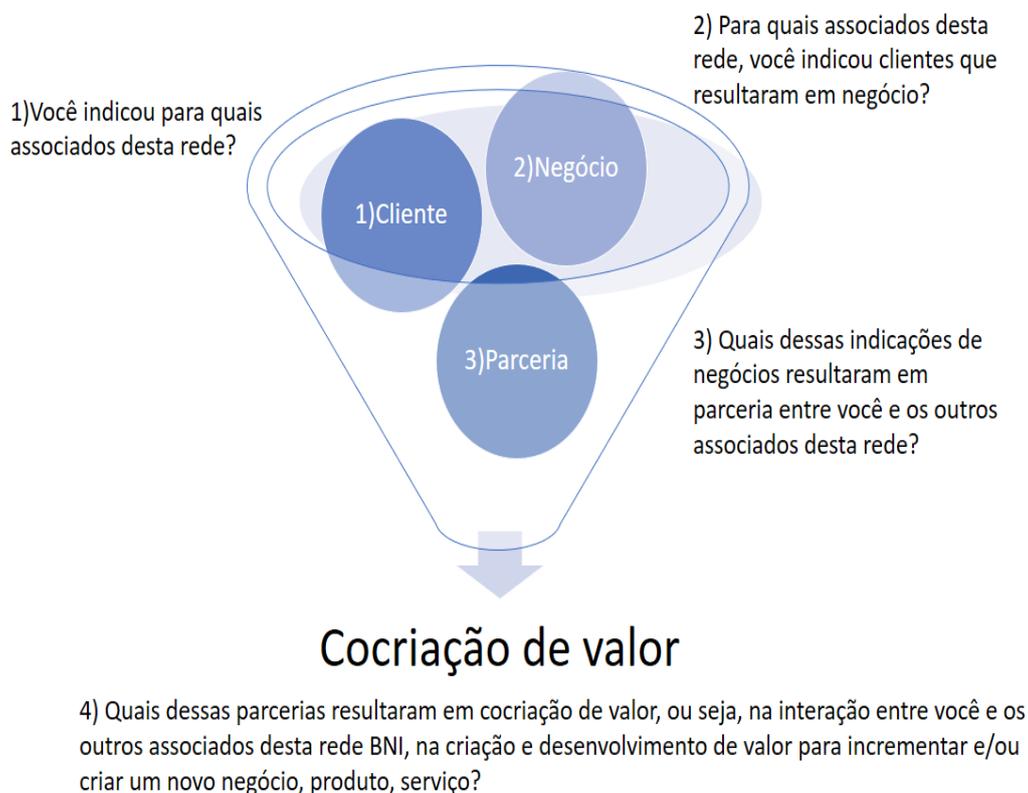
Este acontecimento mostra um processo de cocriação de valor que é reconhecido pelo relato das experiências de diferentes clientes em relação a um produto ou serviço que acontece por meio da modificação da forma como a organização, representada pelo R28, se relaciona com seus clientes, além de inferir no princípio de valor e também no processo de criar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004 a, 2004b, 2004c, 2004d) dentro de uma rede de cooperação com empresas de diferentes segmentos que são clientes e provedores simultaneamente.

A síntese do Quadro 24 permite que se identifique que em relação ao quesito cocriação de valor apresentam-se diferentes clientes/associados em cada medida apurada. Na análise dos cinco que menos indicaram não houve nenhum respondente que se destaca simultaneamente nas três medidas. Essa diversidade exigiu uma análise ainda mais profunda nas entrevistas para que fosse possível apurar os processos de cocriação, indicados pelos clientes/associados.

4.4.17 Análise geral das medidas de centralidade do mapeamento das quatro redes

O objetivo desta análise geral foi avaliar de maneira consolidada os resultados obtidos com os mapeamentos das quatro redes nos quesitos indicação de cliente, fechamento de negócio, parceria e cocriação de valor que foram apresentados como um exemplo de funil das indicações apuradas nesta rede, conforme Figura 22.

Figura 22: Funil do mapeamento dos quatro quesitos de indicações na ARS



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 22 apresenta as quatro perguntas utilizadas para o mapeamento das redes como um funil. Dessa maneira, foi possível demonstrar quais foram os passos de verificação das indicações. O primeiro mapeamento da rede foi destacado no funil como ‘cliente’ que apresenta uma rede com densidade de 47% que comparada com os 100% que a rede poderia atingir, isto é, com muita oportunidade para novas indicações. Por outro lado, esta rede foi a mais densa em comparação aos mapeamentos dos outros quesitos. Pela técnica de observação ficou claro que este quesito faz parte da rotina desta rede, pois o seu objetivo é indicar clientes uns aos outros. Nas entrevistas foram relatados pelos R9; R20; R22 e R32 e R34 que de maneira geral a rede teve muitas indicações, porém sem muitos resultados.

Estes relatos foram validados por meio dos resultados obtidos com a pergunta 2 (fechamento de negócio). Foi constatado que esta rede foi considerada menos densa com percentual de apenas 20%. Pela técnica de observação observou-se que não houve acompanhamento dos clientes/associados que passaram as indicações com os

clientes/associados que receberam as indicações para verificar se houve resultado sobre o fechamento do negócio. Pelos relatos, foi evidenciado que isso acontece por dois motivos: o primeiro é que os clientes/associados entendem que como se trata de uma indicação com recomendações, não há necessidade do acompanhamento; o segundo motivo foi identificado pela comodidade que os clientes/associados, que fizeram as indicações, aguardavam o retorno público, ou seja, a informação de quem recebeu a indicação se fechou o negócio ou não, de maneira oficial nas reuniões semanais, quando acontece o agradecimento pelo negócio fechado.

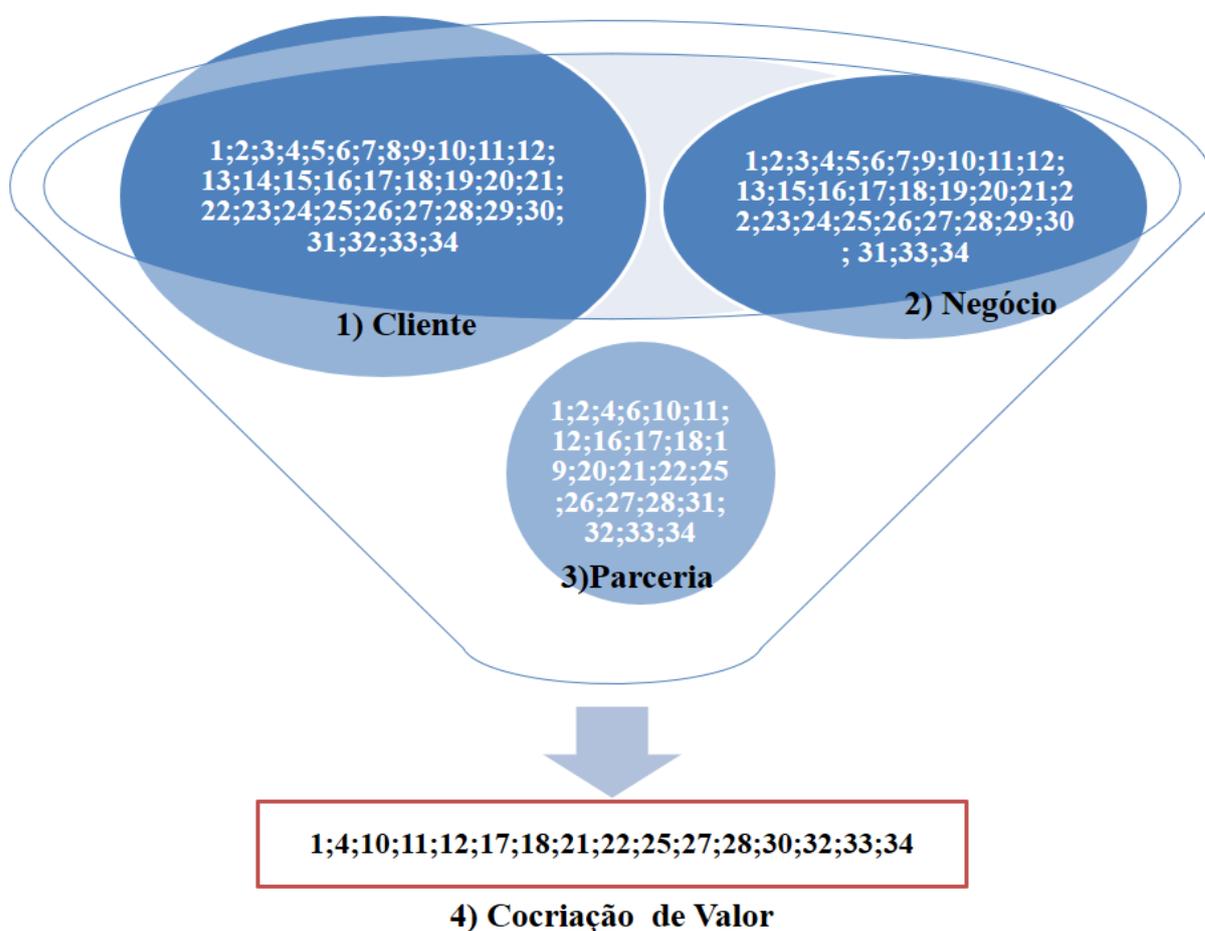
Estes fatos mostram que existe a necessidade do desenvolvimento e fortificação dos aspectos relacionais, como a confiança que é a base que fundamenta o desenvolvimento dos relacionamentos (MCALLISTER, 1995; LAZARIC; LORENZ, 1998; JONES; GEORGE, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS; FERRIN, 2000; COHEN; PRUSAK, 2001; FOCK; KOH, 2006) entre os clientes/associados. Outro ponto relevante destacado foi o aspecto interveniente dos RIOS que é o comprometimento, isto é, o cumprimento de um acordo (MARTINS; VELOSO; GIGLIO, 2016) sendo utilizado como um termômetro no relacionamento (SILVA, ABDALLA, 2016)

O mapeamento da pergunta 3 também mostra que a rede foi considerada menos densa, com valor igual a 7% no quesito parceria. Este quesito envolve a solidificação das relações que são influenciadas pelos aspectos confiança e comprometimento que promovem a cooperação e auxiliam a conservação de vínculo de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), pois Merchant; Schendel (2000); Brass et al. (2004); Ghisi; Martinelli (2005); Franco (2007) colocam que as redes de cooperação são como uma superação das incertezas em busca parcerias para alcançar o sucesso.

O mapeamento da pergunta 4 mostra que aconteceu mais uma redução no percentual da densidade da rede, atingindo 4% no quesito cocriação de valor. Este processo de cocriação de valor foi explorado como aprendizagem conjunta dentro da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), ou seja, com atuação bilateral (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) que permitiu quebrar o paradigma do formato tradicional onde a organização cria e oferece valor ao cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; TRICCOLI; ALTAF, 2012).

Na Figura 23, estão identificados na coluna “resultados da ARS” o mapeamento geral do posicionamento dos 34 respondentes nas quatro redes, sendo: a) aqueles que não fizeram e não obtiveram nenhuma indicação; b) aqueles que somente indicaram e não obtiveram indicação; c) aqueles que somente receberam indicação. A ARS foi importante, pois por meio dela foi possível obter resultados sobre o mapeamento dos atores na rede BNI. Para fechamento da análise apresenta-se o funil do mapeamento dos respondentes de acordo com cada pergunta utilizada no mapeamento das redes, conforme Figura 24.

Figura 24: Funil do mapeamento dos atores



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 24 mostra o funil dos clientes/associados de acordo com as perguntas utilizadas do mapeamento de cada rede. Constata-se que ocorre uma redução gradativa da indicação de cliente (1), indicação de negócio (2), indicação de parceria (3) e indicação para a cocriação de valor (4). Este resultado mostra que devido ao acesso que os clientes/associados possuem uns com os outros nesta rede, a aproximação por meio da convivência dentro e fora da rede fazem que exista influências das relações sociais na indicação de clientes,

concretização de negócios e parcerias que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento de mecanismos para o processo de cocriação de valor.

A apreciação deste funil de maneira numérica, isto é, baseada somente nos percentuais apresentados nos mapeamentos de cada rede induz momentaneamente para um resultado que parece ser negativo, isto é, inicia com 47% para o quesito ‘cliente’, 20% ‘negócio’, 7% ‘parceria’ e 4% ‘cocriação de valor’, porém a análise em profundidade complementada pelas entrevistas e também com a técnica de observação participativa é importante e muito valiosa para interpretar e analisar os dados obtidos. Nesta pesquisa, um fator relevante foi compreender o principal objetivo da rede analisada é a indicação de clientes para obtenção de negócios e não cocriar valor. Neste sentido, o resultado de 4% para o quesito cocriação de valor torna-se positivo e mostra que os mecanismos da cocriação de valor são resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

4.4.18 Descrição dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação

O propósito deste subcapítulo é responder ao objetivo proposto de descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada nesta rede de cooperação. Para tanto, foram selecionados os acontecimentos que geraram a cocriação de valor e que foram analisados pela ARS juntamente com a aplicação da técnica de observação e os relatos das entrevistas. Sendo assim, além dos resultados em relação à cocriação de valor concretizado, foi possível observar que houve cocriações de valores em andamento que não foram identificadas pelos respondentes no mapeamento geral da rede, conforme Figura 25.

Figura 25: Cocriação de valor e ARS

Pergunta	Maior Centralidade			Menor Centralidade		
	D	B	C	D	B	C
1	11	10	11	3	8	3
	21	11	21	7	15	7
	25	13	25	19	22	19
	26	21	26	22	30	22
	28	28	28	32	34	32
2	4	4	4	7	6	7
	11	13	6	8	7	8
	25	25	11	14	8	14
	26	28	25	30	14	30
	28	33	26	32	32	32
3	4	1	4	8	8	5
	25	11	12	9	15	7
	17	12	17	14	30	20
	12	17	25	15	31	29
	33	33	34	30	34	30
4	17	10	1	13	13	2
	22	18	17	15	16	7
	28	21	22	16	31	8
	33	28	28	26	32	20
	34	33	34	31	34	29

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 25 apresenta os respondentes que foram evidenciados nos quesitos centralidade de grau, intermediação e aproximação e tiveram participação em algum processo de cocriação de valor. Dentre eles, os respondentes R1; R11; R15; R21; R26; R28 e R30 que estão em colorido foram destacados no mapeamento das redes e também na cocriação de valor. Os R25 e R33 se destacaram em três redes, porém não tiveram cocriação de valor. Os atores que estão com fundo preto e identificação em branco são aqueles que participaram do processo de cocriação de valor, porém tiveram pouco destaque no mapeamento das redes são eles: R10; R19; R27 e R31. Os respondentes que estão sem destaque (fundo branco) não

tiveram participação no processo de cocriação de valor. O R14 foi destacado em vermelho com fundo branco, devido ser um caso diferente, ou seja, teve pouca evidência somente no mapeamento das redes com menor centralidade, porém relatou um processo de cocriação de valor que ainda não foi divulgado para os seus possíveis parceiros. Em complemento, por meio das entrevistas e observação foram detalhados alguns casos considerados relevantes, tais como:

O R11 que é do segmento de Direito foi destacado nas três medidas de centralidade de grau (*degree*), centralidade de intermediação (*betweenness*) e centralidade de aproximação (*closeness*) como um dos principais indicadores de clientes no mapeamento da rede 1. Foi atuante na rede 2 com as indicações que fecharam negócios com destaque na centralidade de grau e de aproximação. Na rede 3 foi identificado na medida de centralidade de intermediação no desenvolvimento de parceria. Não foi destacado na rede 4, porém constatou-se pela entrevista uma cocriação de valor com o R31 na abertura de uma terceira empresa de regularização financeira e captação de recursos.

O R21 é do segmento de marketing digital e foi destacado entre os cinco atores mais centrais na rede 1 nas três medidas de centralidade. Depois foi evidenciado na centralidade de intermediação na rede 4. Pelo método de observação e entrevistas este respondente foi identificado em três cocriações de valores sendo: 1) desenvolvimento APP com R15; 2) marketing pessoal para mídia digital com R19 e R32 e 3) marketing digital de vídeo corporativo com animação com o R30.

O R25 é do segmento da tecnologia de informação e foi destacado entre os cinco atores mais centrais nas redes 1 e 3 na centralidade de grau e de aproximação. Na rede 2 foi apresentado nas três medidas de centralidade. Na rede 4 não foi identificado e por meio do método de observação e entrevista não obteve nenhuma cocriação de valor.

O R26 é do segmento de construção e incorporação e foi destacado como um dos cinco atores mais centrais. Nas redes 1 e 2 foi identificado nas medidas de centralidade de grau e de aproximação. Na rede 3 não foi destacado. E na rede 4 foi evidenciado entre os cinco respondentes com menor centralidade de grau. Pelo método de observação e entrevista constatou-se que este respondente foi muito relevante para a rede e que a justificativa de não

ter sido considerado na rede de cooperação é que as parcerias estavam se tornando projetos de cocriação de valor em andamento, sendo: 1) Projeto e incorporação de condomínios de alto padrão com R1; 2) Documentos técnicos com R2 e R22. Este respondente também relatou uma cocriação de valor com contrato para locação de galpão para indústria de tapete automotivo que aconteceu com os respondentes R3; R11; R12 e R26 e também com antigos associados que já não fazem mais parte desta rede.

O R28 é do segmento de marcenaria e foi destacado entre os cinco atores com maior centralidade. Nas redes 1 e 4 foi identificado nas três medidas de centralidade. Na rede 2 nas medidas de grau e intermediação. Na rede 3 não foi identificado. No método de observação e entrevista foi identificado na cocriação com projetos customizados juntamente com o R1 e R19.

O R33 é do segmento de controle de pragas e foi destacado entre os atores mais centrais na rede. Na rede 1 não foi identificado. Na rede 2 foi evidenciada no grau de intermediação. Nas redes 3 e 4 na centralidade de grau e de intermediação. Pela entrevista foi constatado que este respondente foi citado com destaque na rede 4, porém não foi relatado cocriação de valor e sim parceria com o R28.

O R1 foi evidenciado entre os cinco respondentes mais centrais no mapeamento da rede 3 com o grau de intermediação e na rede 4 com o grau de aproximação. Pela entrevista foi relatada uma cocriação de valor em andamento com o R26 em um projeto e incorporação de condomínios de alto padrão.

O R15 foi evidenciado entre os cinco menos centrais no mapeamento das redes 1, 3 e 4. Pelo método de observação e entrevistas, este respondente foi citado na cocriação de valor com o R21 no desenvolvimento de um aplicativo (APP) para uma igreja. Outra cocriação ocorreu entre R15 e a rede BNI com o desenvolvimento de um sistema para controle dos resultados obtidos nesta rede.

O R30 foi evidenciado entre os cinco atores menos centrais. Na rede 1 foi identificado com o grau de intermediação. Na rede 2 e 3 com o grau de intermediação e aproximação. Na rede 4 não foi identificado. Porém no método de observação e entrevistas foi destacado como

grande potencial para a rede, pois ele tem uma característica particular de ajudar a equipe constantemente de maneira oculta por meio do desenvolvimento de vídeos de animação. Apesar de não ter sido identificado na rede 4, foi citado na cocriação de valor dos seguintes projetos: cocriação realizada com marketing digital com animação junto com o R21, cocriação em andamento para treinamento de cursos de ensino a distância (EAD) e cocriação no desenvolvimento de vídeos junto a rede BNI para divulgar cada cliente/associado.

O R14 foi destacado entre os cinco atores com menor centralidade. Na rede 2 foi apresentado com o grau de centralidade e de aproximação. Na rede 3 somente o grau de centralidade. Nas redes 1 e 4 não foi destacado. Pelo método de observação foi verificada uma melhora contínua deste respondente ao se aproximar mais de outros clientes/associados como o R5; R9; R11 e R26. Pela entrevista com o R14 foi relatado que esta ação aconteceu devido intermediação do R11. O mesmo afirmou ainda que estava pensando em abrir uma nova empresa para vendas de produtos como brindes de final de ano e também artigos direcionados para um público de seguidores de banda de rock.

Estes mecanismos resultantes da influência dos aspectos relacionais foram utilizados para identificar e descrever as cocriações de valores obtidas nesta rede com a aplicação da técnica de observação e entrevista, tais como:

Cocriação de valor 1: Iniciou-se a descrição da cocriação de valor com o compartilhamento de um produto desenvolvido pelos respondentes R15 e R21 que foi apresentado na reunião semanal para os demais integrantes desta rede. Essa apresentação contemplou também uma solicitação de indicação de referência de pastores de qualquer igreja, conforme relato a seguir:

[...] Como referência sonho desta semana, pedimos pastores de qualquer igreja que queiram conhecer e utilizar nosso trabalho. Desenvolvemos um APP direcionado para igrejas (R21).

Este relato foi extraído de uma das reuniões que aconteceram semanalmente. Estes respondentes chamaram a atenção dos demais clientes/associados da rede, ao expor durante a apresentação que teve a divulgação de um novo produto. O jargão referência sonho tratou-se de uma solicitação de indicação de cliente.

Esta comunicação corroborou com o componente denominado diálogo que foi aplicado nas práticas de comunicação, caracterizando-se como uma ferramenta que proporciona o alcance entre diferentes atores que estavam interligados (PRAHALAD, 2004a). O componente acesso também foi relevante, pois permite a disponibilidade e o alcance dos conhecimentos e informações entre estes atores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab; SILVA, 2014). O componente compartilhamento de risco foi identificado na divulgação de informações confidenciais sobre o desenvolvimento deste produto (MAGLIO; SPOHRER, 2008). O componente chamado de transparência foi aplicado com a divulgação de informações tecnológicas, que para Prahalad; Ramaswamy (2004b) é um dos componentes mais críticos. Outra informação relatada abordou a inclusão da plataforma de engajamento como mais um componente, pois os clientes/associados relataram que este desenvolvimento não aconteceria se estes respondentes não estivessem inseridos nesta rede.

Posteriormente a esta informação, foi possível pela entrevista mapear o processo de cocriação de valor que aconteceu entre R15 e R21. Estes respondentes criaram um APP para igrejas que é um aplicativo que instalado nos celulares para um público específico permite a ligação entre os pastores e os seguidores da palavra de Deus. Esta cocriação foi motivada por um nicho de mercado que cresce gradativamente, sendo reconhecido como algo de valor para os usuários. Caracterizou-se este relato dos respondentes como uma cocriação de valor devido ao desenvolvimento de um novo produto que foi construído em conjunto entre duas empresas de diferentes segmentos que identificaram um valor percebido pelos usuários deste aplicativo.

A experiência na cocriação é interligada com o valor percebido por alguém (DE SILVA, 2014) e pode ser comparada com a construção de um elemento que tem início com a realidade existente por meio do conjunto de artefatos, pessoas e ambientes que após um processo de análise com seleção, estruturação e funcionalidade é sintetizada como uma criação (UEDA; TAKENAKA; FUJITA, 2008; DE SILVA, 2014), conforme aconteceu com a criação do APP para celulares (artefato), ambiente (virtual) e pessoas (público que faz leitura da palavra de Deus).

A cocriação do APP para igreja dos respondentes 15 e 21 teve início com o exame do conhecimento do ambiente natural ou social. A análise aconteceu com a coleta de dados na seleção fragmentada do conhecimento em relação ao produto que originou a síntese do aplicativo, porém para criar valor por meio de um artefato, existe a necessidade da interação

entre as pessoas e o ambiente (UEDA; TAKENAKA; FUJITA, 2008). A interação entre os artefatos, as pessoas e o ambiente viabilizam a criação de valor (DE SILVA, 2014) que proporciona o desenvolvimento em conjunto, tornando-se uma cocriação de valor.

Nesta cocriação de valor também foi identificado o aspecto motivador reciprocidade com a cooperação, colaboração e coordenação entre os R15 e R21 (OLIVER, 1990), pois trata da entrada em um novo nicho de mercado que propicia maior espaço para desempenhar ação organizacional (HO, 2006) com compartilhamento de informação e objetivos estratégicos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Os aspectos intervenientes dos RIOS também foram identificados por meio da confiança que proporciona o estabelecimento de uma relação “ganha-ganha” (ALVES; BARRETO; MARTINS, 2015) entre R15 e R21. O aspecto comprometimento ocorreu quando cumpriram o acordo pré-estabelecido no desenvolvimento do APP (HAKANSSON; FORD, 2002) e a comunicação com a troca de informações estratégicas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab; ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009).

Cocriação de valor 2: Outro resultado observado foi o marketing pessoal para mídia digital desenvolvido pelos R19; R21 e R32 e divulgada na rede como uma ferramenta para ajudar na maneira como os clientes/associados eram apresentados para o mercado. Pelos relatos das entrevistas verificou-se que este projeto contemplou foto profissional com orientações sobre roupa e postura dos empresários, divulgação na mídia social e redação de um texto de apresentação pessoal e profissional redigido por um profissional da área. Esse projeto contou com o relato de experiência de pessoas que foram adquirindo o pacote e contribuindo com os desenvolvedores sobre os pontos de melhoria, conforme relato a seguir:

Infinitas são as possibilidades de uma pessoa ser apresentada profissionalmente [...] quase não é reconhecida pelo grupo (R17).

Pela técnica de observação foi possível identificar esse relato do R17, pois nas reuniões semanais foram colocadas as fotos dos clientes/associados no momento em que eles se apresentavam para divulgar as empresas. Neste momento, o grupo conseguia visualizar o resultado deste trabalho, analisar a necessidade da proposta para si mesmo e também opinar no trabalho realizado. Notou-se que além da divulgação deste projeto dentro da rede com a oportunidade de validação e contribuição de outros possíveis clientes, ocorreu a consolidação

da cocriação de valor, pois permitiu criar algo em conjunto com o valor percebido pelo cliente.

Na visão de Prahalad (2004) ampliar as informações dos clientes em relação aos bens, serviços e produtos, permite explorar o conceito de cocriação, visto que o mesmo não se sustenta somente pela funcionalidade de um produto e/ou serviço e sim como um veículo de experiência para o consumidor. Este fato aconteceu no projeto de marketing pessoal para mídia digital desenvolvida pelos R19; R21 e R32.

Neste projeto, observou-se que houve uma comunicação entre os respondentes que criaram o projeto e também com os outros integrantes da rede. Esse processo coincide com o componente denominado diálogo que é aplicado nas práticas de cocriação de valor na visão de Prahalad; Ramaswamy (2004a). O diálogo/comunicação existente entre o cliente e a organização faz com que o processo de cocriação de valor seja observado por ação e reação, isto é, o cliente tem uma ação ao relatar uma experiência e a empresa uma reação para analisar solução imediata. Trata-se de uma disposição para agir com igualdade de ambas as partes (PRAHALAD, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006).

O componente acesso também foi identificado com a disponibilidade de informações e ferramentas, que neste caso foi a exposição do trabalho realizado com um cliente/associado desta rede (R17) e a possibilidade de expandir o trabalho para outros integrantes. Prahalad; Ramaswamy (2004ab) explicam que o acesso pode ser caracterizado pelas informações e ferramentas disponíveis entre os atores que estão interligados, o que não constitui necessariamente, o domínio de alguma coisa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab). Não foram identificados os componentes compartilhamento de risco e a transparência, sendo assim, esta cocriação realizou a combinação dos componentes diálogo e acesso que, de acordo com Quadro 5, permitiu o desenvolvimento de comunidades temáticas, isto é, o agrupamento de atores com acesso para dialogar sobre algum assunto.

Observou-se também que a apresentação deste projeto realizado com o R17 aconteceu como um exemplo utilizado pelos respondentes R19; R21 e R32 para divulgar o trabalho para outros possíveis clientes desta rede, ou seja, para aqueles que não haviam adquirido ainda o projeto. Como retorno, foi possível aos desenvolvedores R19; R21 e R32 analisarem as

opiniões relatadas dos clientes/associados R11; R12; R13 e R31 que assistiram a apresentação para uma reavaliação com solução imediata dos ajustes que se fizeram necessários para melhoria deste projeto.

Nesta cocriação de valor também foi identificado o aspecto motivador assimetria, pois estas empresas apresentavam escassez de recursos individuais, sendo necessária a dependência de outras empresas (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006) para concluir este projeto. Os aspectos intervenientes dos RIOS também foram identificados por meio da confiança que proporcionou a integração entre R19; R21 e R32 em busca de desenvolvimento de um projeto com foco no benefício mútuo (KRAMER; TYLER, 1996; DAS; TENG, 1998; LAZARIC; LORENZ, 1998; SEPPANEN et al., 2007). O aspecto comprometimento também foi uma maneira de reciprocidade e equivalência da confiança (ANDERSON; WEITZ, 1992; MARTINS, VELOSO), pois caso algum destes respondentes não cumprisse com o combinado (HAKANSSON; FORD, 2002) todo o projeto estaria afetado. O aspecto comunicação se materializou com a troca de informações operacionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab; ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2009). Assim, o R21 respondeu em nome do seu grupo de cocriação que a rede BNI, considerada como uma plataforma de engajamento ajudou bastante para estreitar os relacionamentos que por consequência proporcionaram a cocriação de valor.

Cocriação 3: Trata-se da indicação relatada como cocriação de valor que foi informada pelos respondentes R11 e R31. Este projeto contou com a consolidação de ideias e experiências de duas empresas de diferentes segmentos que iniciaram uma parceria que foi gradativamente agregando valor ao produto que cada uma oferecia ao mercado separadamente. O desenvolvimento desta parceria (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), o relacionamento de longo prazo (GRANOVETTER, (1973, 1983, 1985, 2013) e a evolução dos aspectos intervenientes confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009) originaram a abertura de uma terceira empresa, isto é, o respondente R11 e R31 permaneceram com suas empresas e criaram uma terceira empresa. Este fato foi uma maneira de planejar e executar um método para organizar os indivíduos para criar valor em conjunto (cocriação de valor) por meio de uma plataforma de engajamento (RAMASWAMY; OZCAN, 2014; SARACENI, 2015). Neste caso, o BNI se caracterizou como uma plataforma de engajamento com possibilidade de cocriação de valor.

Pelos relatos dos respondentes R11 e R31 essa cocriação foi possível pelo engajamento que aconteceu com o acesso entre eles nas reuniões semanais, com a transparência na construção do relacionamento de longo prazo e que neste processo de cocriação de valor caracteriza todos os componentes do DART, propostos por Prahalad; Ramaswamy (2004).

O componente diálogo neste caso foi utilizado como um fluxo multidirecional, sem controle em relação ao sentido da comunicação (BALLANTYNE; VAREY, 2006), pois de acordo com o relato dos respondentes, teve início com assuntos cotidianos e conseqüentemente foram direcionados para se obter novas descobertas de trabalho em conjunto, como o desenvolvimento de uma terceira empresa. O componente acesso foi uma ferramenta utilizada para compartilhar informações, minimizar custos e tempo com melhoria na agilidade de respostas entre estes atores que estavam interligados, principalmente nos casos em que as organizações necessitam de rápido retorno para tomada de decisão na concretização dos negócios (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab) o que aconteceu com os respondentes R11 e R31 com a consolidação de dois segmentos (advocacia e recursos financeiros) que precisam de rápido retorno um do outro para atender seus clientes.

A transparência foi considerada como um componente crítico na relação entre a organização e o cliente no processo de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Neste caso, a transparência aconteceu principalmente devido a confidencialidade que cada respondente teve em relação aos seus clientes, visto que tais informações foram compartilhadas um com o outro para atuação na cocriação desenvolvida, resultando na constituição da terceira empresa. Neste cenário, os respondentes R11 e R31 deixaram de ser simplesmente parceiros em que cada um tem responsabilidade pelo seu trabalho individualmente e assumiram o risco em conjunto perante ao mercado no atendimento dos seus atuais e novos clientes.

Prahalad; Ramaswamy (2004a) explicam que o risco/benefício é analisado na integração entre os envolvidos devido a necessidade do compartilhamento de informações, que não são obrigatoriamente geradas pelo grupo interligado, já que existem atividades que podem ser terceirizadas. Neste caso, as atividades não foram terceirizadas e sim realizadas

pelos próprios respondentes obtendo como benefício a redução de valor com relação à contratação de serviço externo. Prahalad; Ramaswamy (2004a) consideram ainda que é relevante a análise do risco/benefício para que se obtenha sucesso no engajamento da rede que foi considerado como a interligação dos respondentes R11 e R31 em busca do mesmo objetivo.

O aspecto motivador dos RIOS chamado de necessidade foi identificado com uma parceria entre R11 e R31 (HO, 2006) com objetivo de “atender as necessidades legais e/ou regulatórias” (OLIVER, 1990 p.243). Os aspectos intervenientes dos RIOS também foram identificados por meio da confiança que permitiu a integração entre eles na constituição de uma terceira empresa em busca de desenvolvimento de um projeto com foco no benefício mútuo (KRAMER; TYLER, 1996; DAS; TENG,1998; LAZARIC; LORENZ, 1998; SEPPANEN et al., 2007). O aspecto comprometimento foi firmado com a interação social baseada em uma obrigação, isto é, um acordo solene entre as partes (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004) para que fosse possível que o R11 e o R31 conseguissem atender aos clientes de maneira que cada um aplicasse sua especialidade. O respondente R11 foi questionado sobre a influência desta rede nesta cocriação de valor. O mesmo informou que do ponto de vista da rede BNI, ou seja, de maneira geral foi algo extremamente benéfico, pois seus treinamentos ensinaram os seus membros a fazerem *network* e obterem bons resultados. Porém, sua opinião em relação a rede onde ele está inserido, houve a percepção de que os clientes/associados ainda não amadureceram a ideia de aprender e aplicar os treinamentos oferecidos por esta plataforma de engajamento (R11).

Cocriação 4: tratou-se de um desenvolvimento tecnológico relatado pelos respondentes R21 e R30 sobre uma proposta de marketing digital com animações em vídeos para campanha nas redes sociais e Google. Estes respondentes desenvolveram uma maneira criativa de expor na mídia conteúdo sobre a empresa e também sobre produtos ou serviços em destaque de uma maneira que os possíveis clientes conseguissem perceber este valor, conforme relato do respondente:

Existem pesquisas que comprovam que os usuários concentram sua atenção em vídeos com animações e não em longos textos expostos nas mídias [...] esta informação foi o gatilho para o desenvolvimento deste produto neste grupo com um preço bem abaixo do mercado (R21)

Além deste relato R21 e R30 explicaram que na rotina de suas atividades foi possível identificar que os resultados que são gerados com as campanhas que utilizavam vídeos foram bem mais rentáveis, pois permitiram uma interação com o cliente, mesmo que fosse de uma maneira mecânica e tecnológica. Grönroos (2000) afirma que a criação de valor não acontece por meio da organização que oferta o produto, pois o valor é gerado por meio do processo que abrange o cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c).

Neste caso, a concepção de criar valor foi exposta para dois tipos de clientes, a saber:

- O primeiro para os clientes/associados que estão inseridos dentro desta rede, ou seja, os demais integrantes associados, que relataram suas experiências obtidas nas campanhas. Essa primeira concepção corroborou a afirmação de que o cliente acrescenta, em seu papel de consumidor, a possibilidade de interpretar e contribuir ativamente com a explicação dos experimentos (GUMMERUS, 2013), o que contribuiu com R21 e R30 que ofereceram esta proposta e agregaram valor em seu produto e/ou serviço com o incremento de conhecimento dos clientes/associados contratantes por meio dos relatos das suas experiências.
- A segunda concepção buscou alcançar os clientes dos clientes/associados, ou seja, aqueles que contrataram o produto e/ou serviço exposto no vídeo, isto é, o cliente que estava fora desta rede. Pela técnica de observação constatou-se que esta situação apresentou uma interação interna e externa nesta rede. Esse fato fez com que fosse gerado uma oportunidade na extração e/ou criação do valor de maneira conjunta, isto é, existiu um envolvimento entre a empresa, o mercado e o cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004C; SARACENI; 2015).

Como resultado, foi relatado pelo R30 que o índice de contratação desta proposta pelos clientes/associados internos na rede foi baixo. Pela técnica de observação averiguou-se que os clientes/associados desta rede não expressaram reações, o que se interpretou como não perceberam o valor deste projeto. Pelos relatos dos demais clientes/associados constatou-se que não houve entendimento sobre o valor agregado deste projeto, ou seja, não ficou claro

quais resultados poderiam ser obtidos com a aquisição deste produto, conforme relatos a seguir:

Que tipo de vídeo eu poderia fazer no ramo de móveis? Qual vantagem eu teria? (R28).

Bacana, na construção poderia ser utilizado para divulgar um novo empreendimento? Como mensurar este retorno? (R26).

Além do valor mensal de vocês também tem outros investimentos para as campanhas? (R20).

Constatou-se neste projeto que o componente diálogo corroborou parcialmente com a teoria, pois as informações não foram explanadas na linguagem dos potenciais clientes desta rede. Ballantyne; Varey (2006) afirmam que a maneira pela qual ocorre a comunicação no mercado é um processo decisivo entre os clientes e as organizações.

Na teoria, o diálogo/comunicação existente entre o cliente e a organização faz com que o processo de cocriação de valor seja observado por ação e reação (PRAHALAD, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006). Este fato poderia ter sido utilizado neste caso, visto que, esta rede de cooperação possibilita os diálogos francos com relação aos problemas e oportunidades de negócios que ocorrem pelo estreitamento do relacionamento social, identificado entre os respondentes (RING; VAN DE VEN, 1994; LADO, BOYD, HANLON, 1997; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

O componente diálogo no processo de cocriação de valor é considerado o mais relevante, pois trata da interação, engajamento e inclinação para agir entre as pessoas/atores com o uso das palavras, tornando-se algo recíproco entre as partes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Porquanto é por meio da comunicação que as organizações conseguem interagir para selecionar seus parceiros (VARMUS et al., 2015) que nesta rede também são considerados como possíveis clientes.

O componente acesso foi primordial, tanto entre o R21 e o R30 para elaborar seu projeto, como também na perspectiva de apresentá-lo para possíveis clientes que estavam inseridos dentro da própria rede, ou seja, os demais clientes/associados. Este componente permite o compartilhamento de informações e ferramentas disponíveis entre os atores que estão interligados e que não constituem necessariamente o domínio de alguma coisa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004ab).

O componente denominado transparência é considerado um ponto crítico nas relações devido à divulgação de informações tecnológicas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), que podem ser sigilosas. Este aspecto foi um ponto superado por estes respondentes (R21 e R30), que informaram que o fator confiança anula a possibilidade de não divulgar tais informações. O aspecto compartilhamento de risco não foi identificado.

O aspecto motivador eficiência foi identificado nesta cocriação de valor por meio da economia de tempo e recursos físicos e intelectuais (WILLIAMSON, 2005). Outro aspecto motivador foi a estabilidade que são as informações completas, com veracidade e previsibilidade (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2006). Este aspecto foi possível, já que as informações sobre o produto e/ou serviço que seriam divulgados eram verdadeiras e foram obtidas diretamente com os provedores. E a previsibilidade em relação ao resultado da campanha já havia sido estudada pelos R21 e R30.

Os aspectos intervenientes também foram identificados por meio da confiança e comprometimento que são considerados como intercessores nos relacionamentos interorganizacionais (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009). Isto aconteceu devido ao R21 e R30 focarem interesses em comum com interação e ação coletiva (RECH; MAÇADA, 2010; PALMATIER et al., 2006) para implantar o projeto cocriando valor.

Este fato também pôde ser observado com o aspecto interveniente comunicação, em que a mensagem transmitida para outrem ocorreu por meio da proximidade entre clientes/associados nas relações organizacionais. Assim, R21 e o R30 conseguiram interagir para selecionar um ao outro como parceiro (VARMUS et al., 2015) nas atividades da rede, que pode ser considerada uma plataforma de engajamento, que proporciona as relações, o aprendizado e a oportunidade para conhecer outros profissionais que podem agregar mútuo valor aos negócios.

Cocriação 5: se refere ao desenvolvimento dos respondentes R10 e R27, dos segmentos de coaching e autoestima para homens e mulheres que consolida a mudança de atitude com o bem-estar em relação à aparência física. Estes respondentes desenvolveram uma maneira de trabalhar a autoestima das pessoas, conforme relato a seguir:

Este tipo de trabalho faz parte dos valores da empresa que busca sempre fazer para o outro o que gostaríamos que fizessem para nós (R10);

Na sua vida você tem que definir quais são as prioridades, planejar e executar sem coração (R27).

O R10 explicou ainda que quando uma pessoa se sente mais feliz consigo mesma seu rendimento no trabalho é muito melhor. Já o R27 deixou claro que as pessoas reclamam muito sobre a falta de tempo, porém não querem planejar o dia com níveis de prioridade, evitando desperdício de energia em assuntos que não trazem resultados. Neste projeto, fica evidente o uso do componente diálogo, pois estes respondentes fundamentaram-se em palavras de conforto e direcionamento para ajudar na autoestima de outras pessoas.

O diálogo foi um componente que deixou de ser visto apenas como uma troca de palavras entre duas ou mais pessoas e passou a suportar o processo de cocriação de valor, porquanto desenvolveu uma base para interação entre os envolvidos que possibilitou a criatividade e inovação com aprendizado mútuo (BALLANTYNE; VAREY, 2006). Neste projeto, a criatividade foi materializada em trabalhar a autoestima de duas maneiras simultaneamente, ou seja, dentro e fora de cada indivíduo. O componente de avaliação com relação ao risco/benefício foi visto como uma expansão, que favoreceu a obtenção das informações relevantes para ponderar uma determinada situação sobre si mesmo. Isto possibilitou que cada indivíduo se auto avaliasse e tomasse a melhor decisão sobre qual caminho seguir.

O componente acesso foi reconhecido pelos respondentes R10 e R27 juntamente com a plataforma de engajamento, o BNI. Eles relataram que estar inserido nesta rede proporciona o acesso a outras organizações e pessoas que precisam cuidar da autoestima para encarar os desafios apresentados pelo mercado, fato este que só é possível devido ao engajamento neste ambiente. Prahalad; Ramaswamy (2004ab) explicam o acesso como uma interação que permite a compreensão dos riscos e benefícios para que seja possível uma tomada de decisão. Outro componente relatado foi a transparência, pois o projeto teve que ser tratado com muita seriedade, haja vista que a cocriação foi realizada com pessoas e não com produtos.

Neste projeto, o processo de cocriação de valor foi caracterizado por meio dos relatos das experiências de consumo vivenciadas por cada cliente. Para Prahalad; Ramaswamy

(2004), a experiência do cliente está ligada a um determinado serviço, tendo como objetivo a experiência de consumo. Assim explorou-se o valor em relação à experiência do consumo, fazendo com que a rede transformasse as experiências em conhecimento, fundamentado entre o consumidor e a rede, que propiciou a integração entre eles para cocriar valor (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; RINALLO; GOLFETTO, 2011).

O aspecto motivador necessidade também foi notado nesta cocriação, pois o R10 e o R27 buscaram a autoestima de uma terceira pessoa, coincidindo com o proposto por Alighieri; Lima; Zanquetto Filho (2006) que colocam que as necessidades de algumas empresas dependem de terceiros e de tempo para que sejam concluídas. A reciprocidade ocorreu entre R10 e R27, visto que as duas empresas independentes compartilharam atividades e desenvolveram parceria em busca de prospecção de mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

Os aspectos intervenientes confiança, comprometimento e reputação se consolidaram nesta cocriação, pois se constatou que entre o R10 e o R27 a confiança foi embasada na relação construída dentro da rede. R10 é uma empresa de grande porte do segmento de beleza, enquanto R27 trabalha com coaching e autoestima. Estes aspectos solidificaram os RIOS para o desenvolvimento da cocriação de valor em serviços sobre coaching e autoestima para homens e mulheres.

Cocriação 6 (em desenvolvimento): trata-se de uma concepção em análise sobre a realização de projetos customizados com a cooperação de profissionais que poderiam agregar valor para oferecer um produto completo no mercado. Esta cocriação estava em desenvolvimento entre R1; R19 e R28 que representam os segmentos de arquitetura diferenciada, móveis planejados e fotos profissionais, porém foi interrompida devido ao afastamento do R19 da rede pelo motivo de licença maternidade.

Cocriação 7 (em desenvolvimento): diz respeito a uma cocriação relatada pelos respondentes R12 e R30 como algo em andamento, isto é, um projeto em desenvolvimento para elaboração de cursos para treinamento virtual. O projeto está em processo de maturação, pois existe a necessidade de estudar o público alvo e também os parceiros para complementar

a disseminação do conhecimento técnico que contemplará os treinamentos. Tapscott; Williams (2007) afirma que por meio da internet é possível a colaboração em massa, pois é aberta uma oportunidade para o acesso dos clientes no processo de cocriação de valor com o desenvolvimento produtos e serviços com baixo custo. Foi relatado pelo R30 que a oportunidade surgiu devido ao acesso que estes empresários tiveram durante um período de aproximadamente um ano de convivência na rede que foi responsável pela construção da confiança e credibilidade

Este fato ocorreu devido ao ambiente proporcionado nesta rede que se caracteriza como uma plataforma de engajamento, apresentada na literatura com foco direcionado para a união dos indivíduos, processos, interfaces e artefatos em ambientes que possibilitam a interação e intensificação de atitudes que viabilizam a oportunidade de cocriar valor para motivar os resultados com reciprocidade, (RAMASWAMY, OZCAN, 2014) como é o caso da rede BNI. Para tanto, Ramaswamy (2011) explica a necessidade da plataforma de engajamento como uma “nova era de relacionamento com os *stakeholders*” que são os clientes, fornecedores, parceiros, entre outros, que já ocorrem por meio da mídia social, avanços em *mobile* e comunicação interativa.

Cocriação 8 (em desenvolvimento): é uma cocriação relatada pelos respondentes R1 e R26, referente a um projeto de desenvolvimento de condomínios de alto padrão com design e arquitetura internacional. De acordo com os respondentes, estes projetos já foram iniciados e estão na fase de maturação das ideias e aprovação junto aos investidores. A ideia foi tão revolucionária que, sendo aprovada, pode se tornar um grande condomínio horizontal.

Cocriação 9 (em desenvolvimento): trata-se do estudo de um projeto para construção planejada, desenvolvida pelo R2; R22 e R26 que são do segmento de elétrica, documentos obrigatórios de segurança do trabalho e construção e incorporação. Este projeto teve início com parcerias que já foram realizadas entre estes respondentes para solucionar problemas frequentemente enfrentados na construção de prédios. Tais acontecimentos fizeram com que surgisse a oportunidade de cocriar valor em busca de benefícios como aprendizado e redução de custos, respaldados nos relacionamentos em que existe confiança e comprometimento.

Cocriação 10 (em desenvolvimento): trata-se do desenvolvimento personalizado de um sistema de gestão que foi realizado entre o R15 e a rede BNI. Este projeto não teve autorizada sua divulgação detalhada.

Cocriação 11 (em desenvolvimento): se refere a uma parceria entre R3; R11; R12; R26 e um membro que não faz mais parte desta rede. A ideia é cocriar valor para desenvolver parceria na locação de galpão para desenvolvimento de uma indústria de tapetes automotivos.

Cocriação 12 (em estudo): diz respeito ao desenvolvimento de vídeos corporativos para divulgação da rede BNI Brasil. Este projeto está sendo analisado entre o BNI e o R30.

Mediante ao exposto, foram identificados cinco cocriações já realizadas e mais sete cocriações em desenvolvimento. Estes resultados foram analisados sob a ótica dos mecanismos de cocriação de valor e aspectos relacionais. Sendo assim, esta rede é considerada como uma plataforma de engajamento que proporciona resultados, viabilizados pela observação da ocorrência do processo de cocriação DART.

4.4.19 Análise do DART e Plataforma de Engajamento

A análise do processo de cocriação de valor foi baseada nos componentes do DART, fundamentados na visão de Prahalad; Ramaswamy (2004ab). Em complemento a esta análise foram utilizadas as fundamentações teóricas que buscaram esclarecer o conceito de cocriação de valor por meio de outros componentes, identificados como: experiência dos atores (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002; VARGO; LUSCH, 2006-2008; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; RINALLO; GOLFETTO, 2011, contexto das interações (TROCCOLI; ALTAF, 2010 – 2012; SILVA, 2014), plataformas de engajamento (NAMBISAN; BARON, 2009; RAMASWAMY; GOUILLART; 2010; RAMASWAMY; OZCAN, 2014; SARACENI, 2015) e redes de relações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2001a, 2001B, 2002, 2004 A, 2004b, 2004c, 2004d). A análise também utilizou os aspectos motivadores e intervenientes dos RIOS juntamente

com os resultados obtidos nos mapeamentos da ARS que buscaram identificar a influência das relações nos mecanismos da cocriação de valor.

Finalizando foi realizada análise do DART e da plataforma de engajamento, tendo se observado a existência de 13 clientes/associados considerados relevantes na ARS e no processo de cocriação de valor. Estes respondentes foram entrevistados com objetivo de avaliar por meio de notas entre zero a 10 [0;1;2 (muito baixo), 3 e 4 (baixo), 5 e 6 (médio), 7 e 8 (alto), 9 e 10 (muito alto)] sua percepção sobre o DARTP, que é a consolidação dos componentes do DART com a Plataforma de engajamento em rede, conforme Tabela 33.

Tabela 33: DARTP

Respondentes	Diálogo	Acesso	Risco / Benefício	Transparência	Plataforma de engajamento
1	7	9	4	7	5
2	7	9	7	6	9
5	6	8	8	4	9
11	4	10	4	5	4
14	4	10	8	8	5
15	8	6	6	6	8
21	4	9	8	6	7
25	7	9	8	7	8
26	8	9	8	6	10
27	6	6	6	7	9
28	5	6	8	7	10
30	6	8	5	6	8
33	7	5	8	4	5
Média simples	6,08	8,00	6,62	6,08	7,46

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 33 apresenta a consolidação das notas que foram aplicadas para cada componente do DART e também para a plataforma de engajamento BNI que originou o DARTP. Verifica-se pela média simples destas notas que o componente com maior relevância foi o acesso com nota 8,0; seguido da plataforma de engajamento com nota 7,5; risco/benefício com nota 6,6; diálogo e transparência tiveram a mesma nota 6,1. Estes dados em

complemento com os resultados obtidos na ARS juntamente com a Figura 24 foram submetidos para apreciação dos 13 clientes/associados em uma reunião com duração de aproximadamente duas horas, que resultou nos seguintes relatos:

Esta rede é uma plataforma que ensina o engajamento entre as pessoas [...]. Aqui tem um aprendizado não fornecido em outras redes (R2);

Outra rede com este engajamento só seria possível com a aplicação das ferramentas disponibilizadas pelo BNI (R11)

Trabalhei mais de 20 anos em outras empresas e participei de outras redes [...] nenhuma me proporcionou a oportunidade de conhecer tantos empresários e o melhor sem concorrência (R15)

Essa rede é uma plataforma que alavanca os negócios por meio do engajamento entre os membros (R33);

O diferencial desta rede é que podemos ser clientes, fornecedores e cocriadores por causa das reuniões semanais e aplicação da metodologia (R26)

Os relacionamentos são a base para o desenvolvimento de negócios nesta plataforma (R21)

Estes relatos se referem especificamente em relação ao quesito plataforma de engajamento. Constatou-se que os clientes/associados reconheceram esta rede como relevante para o aprendizado, consolidação dos relacionamentos e conseqüentemente fechamento de negócios. Ramaswamy; Ozcan (2014) explicam que a plataforma de engajamento é uma das maneiras de planejar e executar um método para organizar os “indivíduos para criar valor em conjunto” (SARACENI, 2015), o que se denomina como o processo de cocriação de valor.

A rede BNI coincide com o proposto na teoria sobre plataforma de engajamento, pois proporciona a estrutura, que reúne diferentes empresas e aplica uma metodologia, ou seja, um processo para acompanhar os resultados obtidos. Esse processo proporciona que as organizações, independentemente do segmento, desempenhem atividades de reflexão sobre projetar, planejar e executar o relacionamento entre “indivíduos para criar valor em conjunto, com cada *stakeholder* individualmente cocriando valor” (SARACENI, 2015, p. 70).

Nesta rede, os *stakeholders* são identificados como os próprios clientes/associados que são provedores e também consumidores, diferentemente de outras empresas e/ou pessoas físicas que estão fora desta rede que são apenas clientes e/ou parceiros. Sendo assim, o BNI pode ser considerado realmente uma plataforma de engajamento que proporciona a

oportunidade dos clientes/associados se tornarem empresas cocriativas (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010; SARACENI, 2015).

Na plataforma de engajamento BNI, o processo DART de cocriação de valor, proposto por Prahalad; Ramaswamy (2004ab), apresenta os seguintes aspectos:

- O componente diálogo foi considerado crítico nesta rede, pois apresenta uma média baixa (6,08) entre os cocriadores de valores da rede, considerando que a comunicação não foi sempre clara e objetiva. Nesta plataforma, os clientes/associados utilizaram um procedimento denominado “um a um” que eles caracterizam como uma conversa que é realizada entre dois ou mais clientes/associados com objetivo de aprendizado sobre o segmento de negócios de cada empresa. De acordo com eles, este procedimento foi algo que se repetiu ao longo do tempo, porém o resultado não se apresentou de forma satisfatória, o que corroborou com os dados obtidos nas análises.
- Os R11; R14 e R21 consideraram o diálogo nesta rede muito deficitário, pois a comunicação não é clara o suficiente, o que dificulta a compreensão de como é possível ajudar os demais respondentes. Os R27; R28 e R30 explicaram que a dificuldade na comunicação foi verificada nas apresentações semanais, pois tais clientes/associados tiveram dificuldade em ouvir. A nota mais alta neste quesito foi 8 indicada pelos R15 e R26.
- O componente acesso foi considerado o mais relevante na análise dos cocriadores com uma nota média 8. Eles consideram que o acesso aos demais associados, propiciado pela plataforma de engajamento (BNI), permite o engajamento pessoal dos representantes das empresas, conforme relatos a seguir:

Eu tenho facilidade de contato. Meu acesso é irrestrito. E nunca houve reclamação dos outros membros sobre isso aqui no grupo [...]. Essa rede já é um acesso [...] (R11)

A plataforma BNI já é um acesso entre os empresários. Agora, o relacionamento é a base de tudo, se não for aplicado, aí[...] não tem jeito (R21)

Existem algumas pessoas que bloqueiam o acesso pela falta de comprometimento [...] marcando e desmarcando as reuniões, por exemplo: (R27)

Os relatos indicam que o acesso é considerado como a disponibilidade e o alcance dos conhecimentos e informações rápidas devido às interações entre os atores. Este acesso tem sido um importante fator para o desenvolvimento do processo de cocriação de valor que

tiveram resultados positivos na rede. O R5 relatou que o acesso em sua opinião é muito melhor que o diálogo, comentando o seguinte:

O acesso pode acontecer de duas maneiras, pela relação constituída entre as partes ou por interesse (R5)

Para Perim; Zanquetto Filho (2007), a performance de uma rede contempla a coerência, o planejamento compartilhado entre os interesses dos integrantes versus o objetivo da rede. Neste caso, o interesse desta rede é concretizar relações de network com foco em primeiro ajudar o outro para depois alcançar resultados. Assim, o interesse dos clientes/associados deve ser o mesmo para que todos tenham sucesso, porém os resultados obtidos nas ARS indicam que existem associados na rede que não cooperam com esta plataforma para ajudar uns aos outros. Para Rech; Maçada (2010); Palmatier et al. (2006), as organizações, cujas relações possuem objetivos e interesses em comum, como a interação, relacionamento, ação coletiva, colaboração, cooperação, confiança e comprometimento, têm mais chance de sucesso.

O componente risco/benefício obteve uma nota média de 6,6, considerada razoável. Os respondentes identificaram que os riscos poderiam acontecer em relação à reputação de um cliente/associado dentro da rede, que não conquista a confiança dos outros clientes/associados e normalmente não recebe indicações. Foi abordado também, que não há risco financeiro nesta rede, uma vez que a plataforma de engajamento proporciona relacionamentos de longo prazo que permitem o desenvolvimento da confiança e comprometimento dos clientes/associados tanto nas indicações de outras pessoas como também na aquisição interna de produtos e/ou serviços, conforme relatos a seguir:

Quando eu decidi entrar no BNI o que chamou minha atenção foi aprender a fazer networking [...] não enxergo risco nesta rede (R11)

Risco financeiro não existe[...] Risco pessoal somente na reputação ao passar referências, por isso, tenho que observar e confiar antes (R5)

O risco é variável e pode ser eliminado pelo benefício. Se tiver um bom relacionamento com confiança e comprometimento, o risco desaparece (R15)

Pelos relatos dos respondentes esta rede foi considerada uma plataforma de engajamento pessoal com relacionamento de longo prazo, em que o risco pode ser anulado pelo desenvolvimento dos aspectos relacionais. Neste componente houve uma crítica no processo de cocriação de valor, pois os respondentes explicaram que o risco e o benefício são quesitos

bem diferentes. Sendo assim, ao analisarem estes dois quesitos em conjunto, pode ocorrer alteração no resultado se esta rede não tiver a possibilidade de desenvolver o engajamento pessoal com confiança e comprometimento (R5; R14; R15; R21; R26; R27 e R30).

A Transparência apresenta a mesma média que o diálogo (6,08), considerada baixa. O que converge com o verificado pela técnica de observação e entrevistas, quando foi possível identificar que este quesito foi considerado o mais sensível nesta rede, o que coincide com a afirmação de Prahalad; Ramaswamy (2004a) de ser o componente mais crítico na relação entre a organização e o cliente no processo de cocriação de valor.

Pelo relato dos respondentes observou-se que a transparência é algo muito subjetiva, ou seja, particular. Porém independente da subjetividade, constatou-se que este quesito foi considerado satisfatório em relação às informações que são apresentadas pelo BNI sobre o resultado numérico dos clientes/associados. Por outro lado, quando este tema foi abordado em relação à transparência entre os clientes/associados, o resultado foi considerado negativo, conforme colocações a seguir:

A transparência entre as pessoas é obscura (R11)

A transparência tem que ser com postura[...] não há necessidade de ficar dando satisfação de coisas particulares[...] aqui, acontece tudo no extremo, ou fala demais ou de menos, tipo lavagem de roupa suja (R5)

A pessoa não tem maturidade para tratar os assuntos de forma profissional. A transparência é algo que tem que ser exercitado rotineiramente nos relacionamentos para não ser um empecilho em uma parceria ou cocriação (R31)

O relato do R5 mostra que a transparência nesta rede foi confundida com discussão de relação. Já o R11 foi direto e afirmou que é obscura. O R31 afirmou que existe a necessidade do amadurecimento deste quesito. O R26 explicou que a transparência pode se tornar algo valioso a partir do momento que a confiança e o comprometimento estiverem alicerçados nos relacionamentos, evitando assim, as fofocas ao invés de diálogo. O R28 relatou que a transparência foi baseada na intensidade do relacionamento com outro cliente/associado. Foi constatado também que este quesito foi criticado em função de alguns acontecimentos sobre a saída de alguns clientes/associados desta rede que não tiveram os motivos bem esclarecidos.

De maneira geral analisou-se que esta rede foi considerada como um engajamento de pessoas, ou seja, que foi alicerçada pelos aspectos relacionais. Mediante os relatos, as

indicações, parcerias, fechamento de negócios e principalmente a cocriação de valor que ocorreram dentro da plataforma de engajamento, foi proporcionada pelos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações sociais e interorganizacionais existentes nesta rede. Os aspectos motivadores e intervenientes dos RIOS e a ARS fizeram parte dos aspectos relacionais, conforme apresentado na Figura 26.

Figura 26: Mecanismos de cocriação de valor resultante dos aspectos relacionais

Cocriação de valor	Participantes	Mecanismos de cocriação				Aspectos motivadores	Aspectos intervenientes	Produto e/ou serviço
		D	A	R	T			
1	R15 e R21	X	X	X	X	Reciprocidade	Confiança, comprometimento, comunicação	Desenvolvimento de APP bíblico
2	R19; R21 e R32	X	X			Assimetria	Confiança, comprometimento, comunicação	Marketing pessoal para mídia digital
3	R11 e R31	X	X	X	X	Necessidade	Confiança, comprometimento	Abertura de uma nova empresa para regularização financeira e busca de recursos
4	R21 e R30	X	X		X	Eficiência e estabilidade	Confiança, comprometimento, comunicação	Marketing digital com animação em vídeo para campanha nas redes sociais
5	R10 e R27	X	X	X	X	Necessidade e reciprocidade	Confiança, comprometimento, reputação	Coaching e autoestima para homens e mulheres
6	R1; R19 e R28					Em desenvolvimento		Projetos customizados móveis planejados
7	R12 e R30					Em desenvolvimento		Cursos para treinamento virtual
8	R1 e R26					Em desenvolvimento		Projeto de incorporação de condomínio de alto padrão
9	R2; R22 e R26					Em desenvolvimento		Projeto de construção planejada
10	R15 e BNI					Em desenvolvimento		Sistema para controle das atividades dos associados
11	R3; R11; R12; R26					Em desenvolvimento		Desenvolvimento de tapetes automotivos personalizados
12	R30 e BNI					Em estudo		Desenvolvimento de vídeos corporativos para divulgação da rede BNI Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 26 consolida os resultados da cocriação de valor com objetivo de descrever os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações nesta rede. A ARS, complementada com as informações obtidas pelas entrevistas e técnica de observação, permitiram mapear diferentes estágios que resultaram na cocriação de valor verificada na rede BNI, isto é, com projetos já realizados, com projetos em andamento e até projetos com possibilidade de ultrapassar os limites desta rede, isto é, com empresas que não estão associadas e/ou que participam de outras redes do BNI. Estes resultados foram utilizados como para o desenvolvimento e análise do DARTP que significa os mecanismos da cocriação de valor com base no DART com a adição da letra P que é a Plataforma de engajamento, que nesta pesquisa é a rede BNI.

5 CONCLUSÕES

5.1 Síntese

Apresentam-se neste capítulo as ponderações finais desta pesquisa, sendo: principais resultados, questão de pesquisa e objetivos, limitações, contribuições da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

5.2 Principais Resultados

A presente pesquisa buscou identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação. Em resposta ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, o estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação;
- Identificar a cocriação de valor em uma rede de cooperação;
- Descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação.

A pesquisa contemplou uma rede composta por 34 empresas de diferentes segmentos, tais como: arquitetura, elétrica, seguros, telecomunicação, quiropraxia, agente de carga, purificador de água, consultoria financeira, consultoria de RH, consultoria de beleza, direito, consultoria de treinamento, comércio, gráfica, sistemas, contabilidade, terapia quântica, fotografia, dentista, marketing digital, segurança do trabalho, turismo, manutenção predial, tecnologia da informação, construtora e incorporadora, coaching, marcenaria, animação gráfica, consultoria financeira, comunicação, controladora de praga e apresentador. Os respondentes foram os sócios proprietários que possuem autonomia e poder de decisão sobre cada empresa.

O objeto de estudo desta pesquisa é uma rede de negócios relevante que contempla diferentes características, tais como: cooperação sem concorrência, pois é permitida somente uma empresa por segmento; empresas independentes, isto é, de diversas áreas que buscam benefício mútuo; requer relacionamento de longo prazo entre os associados e proporciona uma infraestrutura para o desenvolvimento de negócios e parcerias; permite a flexibilidade de

aquisição dos negócios internos na rede onde os clientes/associados simultaneamente podem ser clientes, quando adquirem produtos e/ou serviços uns dos outros, como também provedores, quando ocorre o contrário, isto é, oferecem seus produtos e/ou serviços para os outros membros desta rede, o que caracteriza a oportunidade para o desenvolvimento do processo de cocriação de valor de maneira vertical (entre a rede BNI e seus associados) e de maneira horizontal (entre os associados). Estas características foram desenvolvidas por meio das relações entre os clientes/associados que tiveram como principal foco, primeiro ajudar os outros clientes/associados desta rede com indicações de clientes e conseqüentemente ser retribuído com a concretização dos negócios.

Os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações desta rede de cooperação denominada *Business Network Internacional* (BNI) exploraram o processo de cocriação no contexto interorganizacional que contempla duas ou mais empresas, isto é, o consumidor final não é uma pessoa física, possibilitando a parceria entre fornecedores que são os próprios clientes/associados, e o incremento dos relacionamentos interorganizacionais nos processos de inovação de produtos e/ou serviços, na interação e experiência entre provedores e cliente, além de funcionar como uma plataforma de engajamento entre a organização e seus *stakeholders*.

Os resultados obtidos por meio da análise dos documentos, pela técnica de observação participativa e entrevistas, análise de conteúdo da rede de cooperação (BNI), caracterização dos aspectos relacionais dos (RIOS), análise das relações sociais (ARS), análise e descrição dos mecanismos do processo de cocriação de valor, foram baseados no modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco/Benefício e Transparência) e plataforma de engajamento que permitiram concluir que a rede BNI é uma plataforma de engajamento pessoal, com um ambiente de negócios que se diferencia pela oportunidade de os clientes/associados desempenharem o papel de provedores e também de consumidores dentro da mesma rede.

A influência dos aspectos relacionais foi explorada por meio da ARS que possibilitou a análise individual de cada cliente/associado. Nesta análise, foram destacados os cinco clientes/associados identificados com mais indicações e também os cinco clientes/associados com menos indicações. A ARS para mapeamento das redes foi realizada mediante a aplicação de quatro perguntas, buscando focalizar como resultado: 1) indicações de clientes; 2);

fechamento de negócios 3) parcerias e finalmente 4) cocriação de valor. Dessa maneira, foi possível demonstrar quais foram os passos de verificação das indicações.

O primeiro mapeamento da rede destacado como ‘indicações de clientes’ apresenta uma rede com densidade de 47% que comparada com os 100% que a rede poderia atingir, com muita oportunidade para a apresentação de novas indicações. O segundo mapeamento ‘fechamento de negócios’ apresentou uma rede com densidade de 20%, resultado considerado baixo, visto que o objetivo é que cada cliente/associado faça uma prévia avaliação da necessidade do cliente versus a capacidade do provedor do produto e/ou serviço. Nesse sentido, sugere-se que seja analisada a necessidade do acompanhamento da indicação para ajuda no desenvolvimento dos negócios. O terceiro mapeamento ‘parceria’ constatou uma rede ainda menos densa com apenas 7%, o que significa um resultado muito baixo, visto que este quesito (transformação de negócios em parceria) deve ser desenvolvido entre os clientes/associados da própria rede. Constata-se assim a necessidade da solidificação das relações de longo prazo, que são influenciadas pelos aspectos confiança e comprometimento, para a formação de parcerias na rede. O quarto mapeamento, considerado como fator principal nesta pesquisa, foi a ‘cocriação de valor’ que obteve uma densidade de 4%, muito baixa quando comparada com os 100% que a rede poderia atingir.

A comparação do mapeamento das quatro redes caracterizou um funil, isto é, uma redução gradativa que se iniciou com a indicação de cliente até a cocriação de valor. Sugere-se que a rede BNI desenvolva ações focadas em minimizar esse afunilamento. Averiguou-se que a ARS é uma ferramenta que possibilita mapear as relações entre os atores ao indicar pelas suas medidas de centralidade, a tomada de decisões para fortalecer os aspectos relacionais. Nesta pesquisa, obteve-se como resultado indicações de que a rede BNI pode desenvolver melhores resultados tanto nas indicações, como nos negócios fechados, nas parcerias e principalmente nas cocriações de valores.

Constatou-se nesta rede que existem as seguintes possibilidades: 1) atores evidenciados com maior relevância que foram identificados nas cocriações de valores; 2) atores evidenciados com menor relevância que foram identificados nas cocriações de valores; 3) atores que não foram destacados com maior e/ou menor evidência, porém foram identificados nas cocriações de valores. Estas possibilidades sugerem que esta ferramenta

pode ser utilizada pela rede BNI em busca de melhoria contínua nos quesitos já estabelecidos nesta pesquisa, como também definir outros objetivos que se fizerem necessários para analisar a rede.

No entanto, ao ponderar o objetivo desta pergunta com os dados complementares obtidos e analisados nas questões 1; 2 e 3, este resultado foi avaliado como relevante para esta rede BNI, pois em um período de um ano foram identificados 12 processos de cocriações de valores. Isto significa que de maneira geral foram desenvolvidas diferentes ideias com produtos novos a cada um mês de atuação destes clientes/associados que estavam inseridos nesta plataforma de engajamento em rede.

Esta análise mostra que a plataforma de engajamento e o DART analisados nestas empresas permitiram identificar oportunidades que ocorreram entre os clientes/associados para desenvolver a cocriação de valor, isto é, novos produtos e serviços que resultaram na identificação dos seguintes processos de cocriações de valores: 5 concluídos, 6 em desenvolvimento e 1 em estudo. Constata-se neste resultado que a rede analisada contempla uma capacidade cocriativa muito positiva com possibilidade de ser potencializada por meio de ações estratégicas direcionadas juntamente com os clientes/associados em busca de futuros objetivos definidos pela própria rede. Sendo assim, responde ao objetivo específico de identificar a cocriação de valor em uma rede de cooperação.

Os processos de cocriação de valores, identificados nesta pesquisa por meio da ARS, complementadas pela técnica de observação e entrevistas possibilitaram mapear e descrever os mecanismos da cocriação de valor, resultantes da influência de relações, bem como evidenciar os clientes/associados mais relevantes nesta rede BNI. Os aspectos relacionais também foram explorados por meio da identificação de seus aspectos motivadores e intervenientes.

Os aspectos motivadores identificados nesta pesquisa foram: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. Estes aspectos possibilitam que duas ou mais organizações decidam, de maneira consciente e intencional, um alvo e/ou aplicam uma contingência baseada no engajamento das relações com uma visão gerencial. Nos processos de cocriação identificados foram destacados os aspectos motivadores: reciprocidade,

assimetria, necessidade, eficiência e estabilidade. A legitimação não foi relatada pelos respondentes, pois não foi identificado nesta rede o relacionamento com outras empresas, renomadas no mercado.

Os aspectos intervenientes analisados foram: confiança, comprometimento, reputação, comunicação e mecanismos para resolução de conflitos. Estes aspectos fundamentam-se em variáveis que auxiliam na gestão dos relacionamentos de longo prazo, que permitem que as empresas busquem ajuda mútua, com possibilidade de obter vantagem competitiva no mercado em que estiverem inseridas. Nos processos de cocriação identificados foram destacados os aspectos intervenientes: confiança, comprometimento, comunicação e reputação. O mecanismo para resolução de conflitos não foi relatado pelos respondentes.

Observou-se que, embora não relatado, o aspecto mecanismo para resolução de conflitos é relevante para esta rede, sendo assim, a identificação de sua ausência foi um fator que contribuiu de maneira negativa em seus aspectos relacionais, pois foi constatado que por motivo de conflitos como constrangimento, percepção sobre uma possível ação oportunista que prejudique um objetivo almejado pelo outro parceiro que não foram bem resolvidos resultaram na saída de clientes/associados, ocorrendo assim, a dissolução do relacionamento e o enfraquecimento no engajamento das relações.

Os aspectos motivadores e intervenientes juntamente com as medidas de centralidade da *ARS Degree* (indicação), *Betweenness* (intermediação) e *Closeness* (aproximação) foram aplicados para responder ao objetivo específico de identificar os aspectos relacionais que influenciam a cocriação de valor em uma rede de cooperação.

A identificação das cocriações de valores juntamente com a análise dos aspectos relacionais complementou os resultados sobre os mecanismos de cocriação de valor fundamentados no modelo DART que é composto pela interação entre clientes e organizações, baseados em quatro componentes: Diálogo; Acesso; Risco/benefício e Transparência.

O modelo DART nesta pesquisa foi constatado de maneira vertical e horizontal, pois a interação constituiu-se entre os clientes/associados que desempenharam o papel de provedores /desenvolvedores e também de consumidores dentro da rede. Obteve-se como resultado um

total de 12 processos de cocriação de valores, dos quais se destacam 5 projetos concluídos, cujos mecanismos estão descritos na Figura 27.

Figura 27: Mecanismos de cocriação de valor concluídas

Cocriação de valor	Participantes	Mecanismos de cocriação				Aspectos motivadores	Aspectos intervenientes	Produto e/ou serviço
		D	A	R	T			
1	R15 e R21	x	x	x	x	Reciprocidade	Confiança, comprometimento, comunicação.	Desenvolvimento de APP bíblico
2	R19; R21 e R32	x	x			Assimetria	Confiança, comprometimento, comunicação.	Marketing pessoal para mídia digital
3	R11 e R31	x	x	x	x	Necessidade	Confiança, comprometimento	Abertura de uma nova empresa para regularização financeira e busca de recursos
4	R21 e R30	x	x		x	Eficiência e estabilidade	Confiança, comprometimento, comunicação.	Marketing digital com animação em vídeo para campanha nas redes sociais
5	R10 e R27	x	x	x	x	Necessidade e reciprocidade	Confiança, comprometimento, reputação.	Coaching e autoestima para homens e mulheres

Fonte: Elaborado pela autora

Cocriação de valor 1: foi criada em conjunto pelos participantes R15 e R21 com o desenvolvimento de um APP bíblico. Os mecanismos de cocriação baseados nos componentes do DART foram aplicados em sua totalidade. O diálogo foi proporcionado pelo alcance entre diferentes atores que estavam interligados. O acesso permitiu a disponibilidade e o alcance dos conhecimentos e informações. O Risco/benefício tratou da divulgação de informações confidenciais sobre o desenvolvimento deste produto. A transparência foi o componente mais crítico que contempla a divulgação de informações tecnológicas.

Constatou-se que os aspectos relacionais nesta cocriação de valor basearam-se no aspecto motivador da reciprocidade com a cooperação, colaboração e coordenação compartilhamento de informação, objetivos estratégicos e oportunidade de ingressar em novo nicho de mercado que propicia maior espaço para desempenhar ação organizacional. Nos aspectos intervenientes aplicaram a comunicação com a troca de informações estratégicas que proporcionou o desenvolvimento de um acordo pré-estabelecido no desenvolvimento do APP,

visto que neste relacionamento a confiança se fortaleceu por meio de uma relação “ganha-ganha”.

Os respondentes relatam que a cocriação de valor não teria sido constituída sem a oportunidade de aproximação entre os empresários que é oferecida pela própria rede BNI nas reuniões semanais. Observou-se que este ambiente possibilita o estreitamento dos relacionamentos interorganizacionais, visto que se faz necessário cumprir com o compromisso de estar presente e apresentar os resultados obtidos na semana publicamente. Os respondentes concordam que a rede BNI é como uma plataforma de engajamento em rede que proporciona as oportunidades de negócios, parcerias e até cocriação de valor.

Cocriação de valor 2: foi criada em conjunto pelos participantes R19; R21 e R32 com o desenvolvimento de um marketing pessoal para mídia digital. Os mecanismos de cocriação baseados nos componentes do DART foram o diálogo e o acesso. O diálogo contemplou uma ação de um cliente/associado (R17) ao relatar uma experiência com fotos que seriam publicadas em um site durante as apresentações semanais. Esta ação despertou para as empresas do R19 (fotografia); R21 (marketing digital) e R32 (jornalismo) uma reação para analisar uma solução imediata sobre marketing pessoal que conseqüentemente se ampliou para a mídia digital. Este processo é reconhecido como um veículo de experiência para o consumidor que se caracteriza como um processo de cocriação de valor observado por ação e reação, isto é, o cliente tem uma ação ao relatar uma experiência e a empresa uma reação para analisar solução imediata. O acesso foi caracterizado pelas informações e ferramentas disponíveis entre clientes/associados que estão interligados nesta rede. Assim, estes componentes permitiram o desenvolvimento de comunidades temáticas, isto é, o agrupamento de atores com acesso para dialogar sobre algum assunto.

Os aspectos relacionais nesta cocriação de valor basearam-se no aspecto motivadora assimetria, pois estas empresas apresentavam escassez de recursos individuais, sendo necessária a dependência de outras empresas para concluir este projeto. Nos aspectos intervenientes aplicaram a comunicação com a troca de informações operacionais. A confiança que proporcionou a integração para o desenvolvimento de um projeto com foco no benefício mútuo. O comprometimento, pois, caso algum destes respondentes não cumprisse com o combinado todo o projeto estaria afetado. O R21 respondeu em nome do seu grupo de

cocriação que a rede BNI, considerada como uma plataforma de engajamento, ajudou bastante para estreitar os relacionamentos que por consequência proporcionaram a cocriação de valor.

Cocriação de valor 3: foi constituída pelos respondentes R11 e R31. Este projeto contou com a consolidação de ideias e experiências de duas empresas independentes que atuavam em diferentes segmentos, porém eram parceiras no atendimento de clientes em comum. O desenvolvimento desta parceria, o relacionamento de longo prazo e a evolução dos aspectos intervenientes confiança e comprometimento originaram a abertura de uma terceira empresa para regularização financeira e busca de recursos.

Os mecanismos de cocriação baseados nos componentes do DART foram aplicados em sua totalidade. O diálogo foi utilizado como um fluxo multidirecional de informações para atender um cliente em comum. O acesso foi uma ferramenta utilizada para compartilhar informações, minimizar custos e tempo com melhoria na agilidade de respostas para tomada de decisão na concretização dos negócios. O risco/benefício apresentou resultado positivo, pois obteve-se benefício com a redução de valor com relação à contratação de serviço externo e o risco foi muito baixo, visto que ambos desenvolviam atividades em conjunto em busca de um único objetivo. A transparência apresentou-se principalmente devido à confidencialidade que cada respondente teve em relação aos seus clientes, visto que tais informações foram compartilhadas para solucionar o problema apresentado pelo cliente.

Os aspectos relacionais nesta cocriação de valor basearam-se no aspecto motivador necessidade com objetivo de atender as necessidades legais e/ou regulatórias. Os aspectos intervenientes são confiança e comprometimento. A confiança que permitiu a integração entre R11 e R31 na constituição de uma terceira empresa em busca de desenvolvimento de um projeto com foco no benefício mútuo. O aspecto comprometimento foi firmado com a interação social baseada em uma obrigação, isto é, um acordo solene entre as partes para que fosse possível que o R11 e o R31 conseguissem atender aos clientes de maneira que cada um aplicasse sua especialidade.

O R11 relatou que do ponto de vista da rede BNI nível nacional e internacional, ou seja, de maneira geral essa plataforma foi algo extremamente benéfico, pois seus treinamentos ensinaram os seus membros a fazerem *network* e obterem bons resultados. Porém, sua

opinião/percepção em relação à rede desta pesquisa, isto é, onde ele está inserido, é de que os clientes/associados ainda não amadureceram a ideia de aprender e aplicar os treinamentos oferecidos por esta plataforma de engajamento (R11).

Cocriação de valor 4: foi criada em conjunto pelos participantes R21 e R30 com o desenvolvimento de marketing digital com animação em vídeo para campanha nas redes sociais. Os mecanismos de cocriação baseados nos componentes do DART foram diálogo, acesso e transparência. O diálogo tratou-se da interação, engajamento e inclinação para agir entre os clientes/associados com a sugestão de aplicar o uso das palavras em vídeos, tornando-se algo recíproco de entendimento entre as partes. O acesso foi primordial, pois permitiu o compartilhamento de informações e ferramentas disponíveis entre os clientes/associados que estão interligados nesta rede para apresentar o projeto. A transparência que é considerada um ponto crítico nas relações devido à divulgação de informações tecnológicas, que podem ser sigilosas foi superado por estes respondentes (R21 e R30), que informaram que o fator confiança anula a possibilidade de não divulgar tais informações.

Os aspectos relacionais nesta cocriação de valor basearam-se nos aspectos motivadores eficiência e estabilidade. A eficiência foi identificada com a economia de tempo e recursos físicos e intelectuais e estabilidade por meio das informações completas, com veracidade e previsibilidade. Os aspectos intervenientes são confiança, comprometimento e comunicação. A confiança e o comprometimento são considerados como intercessores nos relacionamentos interorganizacionais que aconteceu pelo interesse em comum do R21 e R31 com interação e ação coletiva para implantar o projeto, cocriando valor.

R21 e o R30 afirmam que por meio desta rede foi possível uma interação entre diferentes empresas que permitiu a ação de selecionar um ao outro como parceiro. Neste sentido, a rede pode ser considerada uma plataforma de engajamento, que proporciona as relações, o aprendizado e a oportunidade para conhecer outros profissionais que podem agregar mútuo valor aos negócios.

Cocriação de valor 5: foi criada em conjunto pelos participantes R10 e R27 com o desenvolvimento de coaching e autoestima para homens e mulheres. Os mecanismos de cocriação baseados nos componentes do DART foram aplicados em sua totalidade. O diálogo

ultrapassou a troca de palavras e desenvolveu uma base para interação entre os envolvidos que possibilitou a criatividade e inovação com aprendizado mútuo. O risco/benefício favoreceu a obtenção das informações relevantes sobre cada cliente/associado, o que possibilitou que cada indivíduo posteriormente conseguisse se auto avaliar para decidir sobre aderir ao projeto de autoestima. A transparência foi a base para realização deste projeto e teve que ser tratado com muita seriedade, haja vista que a cocriação foi realizada com pessoas e não com produtos. O acesso foi reconhecido por R10 e R27 como a própria rede BNI como uma plataforma de engajamento.

Os aspectos relacionais nesta cocriação de valor basearam-se nos aspectos motivadores: necessidade e reciprocidade. A necessidade neste projeto foi em busca da autoestima de uma terceira pessoa. As necessidades de algumas empresas dependem de terceiros e de tempo para que sejam concluídas. A reciprocidade foi evidenciada pelo compartilhamento de atividades e desenvolvimento de parceria entre duas empresas independentes em busca de prospecção de mercado. Os aspectos intervenientes confiança, comprometimento e reputação se consolidaram nesta cocriação, pois se constatou que entre o R10 e o R27 a confiança foi embasada na relação construída dentro da rede. R10 é uma empresa de grande porte do segmento de beleza, enquanto R27 trabalha com coaching e autoestima.

As cinco cocriações de valores já realizadas responderam ao objetivo específico de descrever a interação entre os aspectos relacionais e a cocriação de valor observada na rede de cooperação. Não obstante, foram identificadas 6 cocriações em desenvolvimento e 1 cocriação em estudo, conforme Figura 28.

Figura 28: Cocriações de valores em desenvolvimento e estudo

Cocriação de valor	Participantes	Mecanismos de cocriação				Aspectos motivadores	Aspectos intervenientes	Produto e/ou serviço
		D	A	R	T			
6	R1; R19 e R28					Em desenvolvimento		Projetos customizados móveis planejados
7	R12 e R30					Em desenvolvimento		Cursos para treinamento virtual
8	R1 e R26					Em desenvolvimento		Projeto de incorporação de condomínio de alto padrão
9	R2; R22 e R26					Em desenvolvimento		Projeto de construção planejada
10	R15 e BNI					Em desenvolvimento		Sistema para controle das atividades dos associados
11	R3; R11; R12; R26					Em desenvolvimento		Desenvolvimento de tapetes automotivos personalizados
12	R30 e BNI					Em estudo		Desenvolvimento de vídeos corporativos para divulgação da rede BNI Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 28 apresenta 6 cocriações em desenvolvimento. Isto significa que os clientes/associados já iniciaram o processo de cocriação de valor, sendo assim, foi possível descrever o nome do produto e/ou serviço. Os mecanismos de cocriação de valor e os aspectos relacionais motivadores e intervenientes não foram identificados nesta pesquisa. A cocriação 12 apresenta-se como ‘em estudo’, devido ser uma ideia para apresentação do projeto para outras redes BNI.

Estas cocriações de valores foram desenvolvidas de maneira vertical e horizontal na identificação e descrição das cinco cocriações de valores já realizadas, como também nos sete processos de cocriação em andamento que contribuiriam com a consolidação dos componentes do DART, com esta plataforma de engajamento em rede, considerada como a própria rede BNI, que resultou no DARTP, que significa os componentes diálogo, acesso, risco/benefício, transparência mais a plataforma de engajamento em rede.

O DARTP foi submetido para análise de 13 clientes/associados considerados relevantes na ARS e no processo de cocriação de valor. Estes respondentes foram entrevistados com objetivo de avaliar por meio de notas entre zero a 10 [0;1;2 (muito baixo), 3 e 4 (baixo), 5 e 6 (médio), 7 e 8 (alto), 9 e 10 (muito alto)] sua percepção sobre o DARTP, que é a consolidação dos componentes do DART com a Plataforma de engajamento em rede.

A análise resultou na validação da rede como uma plataforma de engajamento relevante para o aprendizado, consolidação dos relacionamentos e consequentemente fechamento de negócios, parcerias e cocriação de valor. A plataforma de engajamento é uma das maneiras de planejar e executar um método para organizar os indivíduos para criar valor em conjunto, com cada *stakeholder* individualmente cocriando valor. Os *stakeholder* são considerados os clientes/associados que são provedores e também consumidores, diferentemente de outras empresas e/ou pessoas físicas que estão fora desta rede que são apenas clientes e/ou parceiros.

Mediante ao exposto, os resultados obtidos responderam ao objetivo geral de identificar quais são os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

5.3 Recomendações Gerais

O cenário socioeconômico mundial contempla constante modificação no mercado e contribui com a competitividade. Este fato é explorado por meio da produtividade da organização para sobreviver em determinado ambiente, visto que, no contexto atual a acirrada competição para atender as necessidades dos clientes e obter lucro é um desafio. Nesse movimento, incluem-se as organizações que buscam alianças, parcerias e alternativas estratégicas para atuação em rede, visto que as empresas que estão isoladas em mercados competitivos não são sustentáveis, uma vez que, o mercado possibilita periódicas trocas e interações com outros integrantes e/ou empresas para concretizar negócios.

Neste sentido, uma alternativa é se associar em redes para integração com outras empresas em busca de aperfeiçoar recursos que a empresa sozinha não seria capaz de concretizar. Não é diferente com os clientes/associados ao BNI, tanto no Brasil como em outros países que procuram uma rede diferenciada que não permite concorrência e pratica o

benefício mútuo com indicações de clientes para fechamento de negócios, parcerias e cocriação de valor.

Pesquisas científicas demonstram que o fenômeno cocriação de valor apresenta uma competência benéfica para sobrevivência em um mercado com acirrada competição. A interação entre empresa e o cliente no desenvolvimento e/ou melhoria de produtos e serviços por meio de experiências em uma rede, onde os atores estão interligados, ativos, revestidos de capacidade com integrantes desafiadores no posicionamento da quebra de paradigma de uma perspectiva tradicional para a expectativa da cocriação de valor. Neste contexto, a plataforma de engajamento é como uma das maneiras de planejar e executar um procedimento para organizar os indivíduos para criar valor em conjunto, com cada *stakeholder* individualmente cocriando valor.

5.4 Contribuições do Trabalho

O desenvolvimento desta pesquisa resultou em três contribuições. A primeira refere-se ao estudo da teoria da cocriação de valor em rede. Este fenômeno teve início em como cocriar valor entre o cliente e a empresa, em uma rede e recentemente entre empresa e seus *stakeholders*, tornando-se um conceito em desenvolvimento na Academia pelos autores.

A segunda contribuição contempla o estudo desta teoria, especificamente em uma plataforma de engajamento em rede (BNI) que se diferenciou pela oportunidade de os seus integrantes (clientes/associados) desempenharem o papel de provedor/desenvolvedor e também de consumidor em um mesmo ambiente de negócios. Nesta pesquisa, focaram-se os mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede de cooperação.

A terceira contribuição é apresentar para os praticantes (empresas) atuantes no mercado que a plataforma de engajamento pessoal e os mecanismos de cocriação de valor são como ferramentas que podem ser aplicadas nas organizações para obter resultados que influenciam nas tomadas de decisões, tanto no quesito análise das pessoas que contemplam a equipe, como também para planejar, desenvolver e analisar estratégias de atuação em diferentes áreas, tais como: planejamento, vendas, projeto e desenvolvimento, entre outras, de acordo com cada segmento e necessidade do mercado.

5.5 Limitações do Trabalho

As limitações apresentadas nesta pesquisa se delimitam na abrangência geográfica da região do Grande ABC, sendo especificamente explorada em uma das redes do *Business Network International* (BNI). De maneira geral, esta pesquisa teve limitações relativas à avaliação dos mecanismos da cocriação de valor de uma plataforma de engajamento em rede, somente com ARS, RIOS e o modelo de cocriação de valor (DART). A seleção de uma plataforma de engajamento em rede de cooperação sem concorrência, também é uma limitação, sendo que outros formatos de redes podem proporcionar características peculiares não aplicadas a outras redes. Outra limitação é o período executado na coleta de dados, uma vez que a rede é dinâmica e possibilita inclusão e exclusão dos clientes/associados. E, por fim, é que esta teoria está em desenvolvimento e requer a consolidação dos seus principais conceitos.

5.6 Proposições para Futuras Pesquisas

No contexto atual, a acirrada competição para atender as necessidades dos clientes e obter lucro é um desafio. Sendo assim, a teoria estudada nesta pesquisa está presente na realidade das empresas pertencentes a uma rede. No entanto, com o intuito de esclarecimento sobre a insuficiência de fundamentação teórica dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma plataforma de engajamento em rede, que atualmente na Academia Científica, buscam pesquisar sobre a teoria da cocriação de valor com o objetivo de consolidar, esclarecer e conceituar este tema.

Neste sentido, alguns estudos são propostos: a) replicar este estudo em outras redes BNI da região do Grande ABC para análise e validação do modelo teórico-empírico; b) pesquisa em redes do BNI em outras regiões ou países para análise das diferentes culturas; c) pesquisas em redes que permitam concorrência entre os associados; d) pesquisas em redes de coopetição, isto é, que permitam a cooperação e a competição simultaneamente; e) análise dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma rede baseado em outros modelos de cocriação de valor, e por fim, f) análise quantitativa dos mecanismos da cocriação de valor resultantes da influência de relações em uma plataforma de engajamento em rede.

5.7 Considerações Finais

Os resultados explicitados nesta pesquisa apresentam um vasto campo de estudos que pode ser desenvolvido em termos teóricos e práticos. Em termos teóricos, os resultados obtidos são contribuições para o avanço das pesquisas sobre este tema. A combinação dos componentes do DART (Diálogo; Acesso; Risco/benefício e Transparência) proporcionam resultados que fortificam e direcionam as organizações rumo ao processo de cocriar valor descrito como: experiência mais o contexto das interações mais a plataforma de engajamento mais a rede de relações que proporciona a oportunidade dos integrantes de uma rede tornarem-se empresas cocriativas.

Por outro lado, em termos práticos, os resultados obtidos podem indicar *benchmarks* para outras redes do BNI que oferecem um ambiente favorável para os relacionamentos Interorganizacionais que propiciam uma plataforma de engajamento, que, por sua vez, permite indicação de cliente, fechamento de negócio, parceria e mecanismos para o desenvolvimento da cocriação de valor. O mesmo se aplica também para outros formatos de redes de empresas que desejam identificar os mecanismos de cocriação de valor resultantes da influência de relações em diferentes segmentos.

Finalizando, conclui-se que a integração em plataformas de engajamento em rede pode se mostrar benéfica para as organizações obterem o estreitamento das relações, formar parcerias, desenvolver cocriação valor e aplicar o DARTP como uma ferramenta estratégica para se sobressaírem no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; BRITO, J.; **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais para o SEBRAE**. 2003. Disponível em:<www.ie.ufrj.br/redesit>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- ALDRICH, H. E. Organizations and environments. New Jersey: **Prentice-Hall**, 1979.
- ALEJANDRO, V.O.A.; NORMAN, A.G. **Manual introdutório à análise de redes sociais**. 2005.
- ALIGHIERI, J.S.; LIMA, E.L.N.; H. ZANQUETTO FILHO. Relacionamentos Interorganizacionais na Cadeia de Suprimentos: a Análise de uma Empresa do Setor de Alimentos.: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2006, p. 1-16.
- ALIGHIERI, J.A.; ZANQUETTO FILHO; H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, p. 1-16.
- ALIGHIERI, J.A.; ZANQUETTO FILHO; H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Pernambuco, v. 7, n. 1, p. 47-68, jan-abr., 2009.
- ALVES, J.N; PEREIRA, B.A.D.; MOURA, G.L. Identificação dos Avanços e Tendências sobre Relacionamentos Interorganizacionais: uma comparação entre estudos Nacionais e Internacionais.: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO XXXIV, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010, p. 1-16
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: Por onde caminhamos? In: (SIMPOI), **Anais...** São Paulo: FGV, 2010.
- ALVES, C.S.; BARRETO, J.; MARTINS, R.S. Confiança nos relacionamentos interorganizacionais E a formação de cadeias de suprimentos. **Desafio Online, Campo Grande**, v.3, n.1, art.3, Jan./Abr. 2015. [http:// www.desafioonline.com.br](http://www.desafioonline.com.br). Acesso em: Maio - 2015.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidade para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan.1990.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 19-34, 1992.

ANDERSON, P.; ROSENQVIST, C.; VALIENTE, P. Mobile Innovations in healthcare: customer involvement and the co-creation of value. **International Journal of Mobile Communications**, v.5, p.371-388, 2007)

ANDREU, L.; SÁNCHEZ, I.; MELE, C. Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.17, n 4, p.241-250, jul 2010.

ARAUJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P **Estudos organizacionais** - Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira: São Paulo: Iglu, 2000, v. 1. ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31, 868–882, (March), 2005

ARAUJO, L.; FINCH, J.; KJELLBERG, H. Reconnecting marketing to markets. **Oxford: Oxford University Press**, 2010

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. **Journal of Consumer Research**, 31, 868–882, (March), 2005

ATOUBA, Y.; SHUMATE, M. Interorganizational networking patterns among development organizations. **Journal of Communication**, v. 60, n. 2, p. 293-317, 2010.

BANKS, J.; DEUZE, M. **Co-creative labour**. *International Journal of Cultural Studies*. 12:419. 2009.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Estudo Etnometodológico da Cocriação de Valor no Ensino Superior Privado De Administração com base na Lógica Dominante Do Serviço em Marketing. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 128-154, set./dez. 2012.

BARBOSA, M. T. S.; BYINGTON, M. R. L.; STRUCHINER, C. J. Modelos dinâmicos e redes sociais: revisão e reflexões a respeito de sua contribuição para o entendimento da epidemia do HIV. **Cad. Saúde Pública**, 2000, v.16, supl.1, p.S37-S51. ISSN 0102-311X. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2000000700004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 dez. 2015.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p.1-17.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações? **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v.18, n.4, p. 523-533, 2014.

BALESTRIN, J. R. V.A.; VARGAS, L. M; A complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação. In: EnANPAD- ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, Curitiba, 2004. **Anais...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, p. 1-16.

BALESTRIN, A. A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. **Tese de doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2005

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYAD, P., Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas – FGV*, v. 45, n. 3. São Paulo, 2005, pdf 12 nov. 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYS JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun., 2010.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J.; ORSOLOIN, G.; PERUCIA, A.; BORTOLASO, I., *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Empresarial*. Porto Alegre: Editora Unissinos, 2010.

BALESTRO, M. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In J. R. Verschoore (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE. (2004).

BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, 40(3), 137-145. 1999.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BECHKY, B.A. Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations, **Organization Science**, v. 17 n. 1, p. 3-21, 2006.

BECKER, L.C.B.; NAGEL, M.B. A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v.3n.1 p. 1-18, 2013.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 13, p. 178-193,1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks—To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.5, p.411–426, 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Tension in co-opetition. In H. E. Spotts (Ed.), **Development in marketing science**, v. 26. pp. 38–42, 2003.

BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÄSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th **EURAM Conference, Istanbul, Turkey**, pp.26-29, 2013.

BEST, M.H.; *The new competition. Institutions of industrial restructuring.* Cambridge UK, Polity press, 1990.

BNI – Business Network International. Disponível em: < <http://www.bni.com.br> >. Acesso em: 24 out. 2015.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

BORGATTI, SP, EVERETT, MG E FREEMAN. **Ucinet** para Windows: Software para Análise de Redes Sociais. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2000.

BORGATTI, SP, EVERETT, MG, Network Analysis of 2-mode data – **Social Networks** v.19 n.3 p. 243-270. 1996.

BORGATTI, S; EVERETT, M.; FREEMAN, L. **Ucinet 6 for Windows: software for social network Analysis**. User's Guide 2000.

BORGES JÚNIOR, C. V.; Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Curitiba, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p.1-17.

BRABHAM, D. C. Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application. **First Monday**, v. 13, n. 2, jun. 2008. Disponível em: <<http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2159/1969>>. Acesso em: 2 dez. 2015.

BRANDENBURGUER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Cover Story**, v. 73, n. 4, p. 57-71, 1995.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 1, p. 14-31, 1998.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47 n. 6, p. 795-817, 2004.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 16, pp. 150-166, 2001.

BROMLEY, D.B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, p. 316-334, 2001.

BRUNOZI JÚNIOR, A.C. et al. Fatores institucionais determinantes nas relações interorganizacionais: o caso da rede educar. **UNIVATES - Revista Estudo& Debate**, Lajeado, v.23, n.1, 2016.

CALLON, M. Actor-Network Theory: the Market Test. In J. Law and J. Hassard (Eds.) **Actor Network and After**. Oxford and Keele, Blackwell and the Sociological Review: p.181-195, 1999.

CALLON, M.; MÉADEL, C.; RABEHARISOA, V. **The economy of qualities**. **Economy and Society**, v. 31, n. 2, p. 194-217, 2002.

CAMARINHA, D.; COSTA, B.K.; VIEIRA, S.F.A. Dinâmica da cocriação de valor no setor da saúde: um estudo de casos múltiplos no mercado paulista. **Revista Pretexto**, v. 14, n.1, p. 88-105, 2013.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. The collaborative enterprise. Why links across the Corporation often fail and how to make them work. Reading MA. Persus Books, 1999.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV 2004. Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, 2004 p.1-15.

CAREY, Sinéad; LAWSON, Benn; KRAUSE, D. R. Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. **Journal of Operation Management**, v. 29, n. 4, p. 277-288, 2011.

CARTER, J. G. Inter-organizational relationships and law enforcement information sharing post-September 11, 2001. **Journal of Crime and Justice**, v. 38, n. 4, 2014.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. **Models and methods in social network analysis**. New York: Cambridge University Press, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. Material for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, 2000.

CASTELLS.M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTILLA, E. J., HWANG, H., GRANOVETTER, E. and GRANOVETTER, M. **Social networks in Silicon Valley**, in: C.-M. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock & H. Rowen (Eds), *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, pp. 218–247 (Stanford, CA: Stanford University Press), 2000.

CASTRO, M.; BULGACOV, A., RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. In: ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, Belo Horizonte, 2008. **Anais...** Minas Gerais: ENEO, p.1-16, 2008.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V.E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-46, Jan. Fev. 2011.

CHATHOTH, P. et. Al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service contexto. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 11-20, 2013.

CHENG, Jao-Hong; FU, Ya-Chi. Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 473-484, 2013.

CAVALCANTI, E.A.A; COSTA, L.L.S. Comprometimento Organizacional e Características do Trabalho: a Percepção dos Trabalhadores do Habib's. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009 p. 1.16.

CHESBROUGH, H.; SPOHER, J. A research manifesto for services science. **Communications of the ACM**, v.49, n.7, p. 35-40, 2006.

COHEN, D., PRUSAK, L. **In good company**. How social capital makes organizations work. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirms cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 9, p. 867, 1999.

CONTRACTOR, N.; MONGE, P.; LEONARDI, P. Multidimensional networks and the dynamics of socio-materiality: Bringing technology inside the network. **International Journal of Communication**, 201, 5, 682-720.

COOPER, M. et al. Meshing multiple alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 67-89, 1997.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSS, R; THOMAS, R. J. **Redes sociais:** como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados. São Paulo: Gente, 2009.

CROSS, R.; CUMMINGS, J. N. Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work. **Academy of Management Journal**, New York, v. 47, n. 6, p. 928- 937, 2004.

CUNHA, C. R. A. **confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil.** 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CURTIS, L.F.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO XXXIII, São Paulo, 2009. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.

DACIN, Tina; REID, Doug. **Alianças e Joint-Ventures.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

DA SILVA, A. S. Um Modelo De Antecedentes Para A Cocriação De Valores Em Serviços De Geriatria Na Cidade De São Paulo Uma aplicação da modelagem de equações estruturais. 277 f **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2014.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, 23(3), 491- 512. (1998).

DEEHOUSE, D.L.; CARTER, S.M. An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation: *Journal of management Studies*, v.42, n.2, 2005.

DIMAGGIO, P.J.; POWEL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v.48, april, 1983.

DONATO, H.C., et al. Festival Do Chocolate Da Estância Turística De Ribeirão Pires: Um Estudo Da Cooperação Por Meio Da Análise De Redes Sociais. In: ENGEMA– ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, XVII, São Paulo, 2014. **Anais...** São Paulo: ENGEMA, 2014 p. 1-16.

DONATO, H.C. **Coopetição entre empresas atuantes na rede de negócios de terminal líquido na cidade de Santos.** 165 f **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Caetano do Sul, 2013.

D’OLIVEIRA, J. L. P.; PASQUALETTO, A.; GUEDES, L. G. de R. Redes de cooperação empresarial: contribuições para produção sustentável. **5th International Workshop Advances in Cleaner Production Academic Work.** São Paulo – Brazil – May 20th to 22nd – 2015.

DIRKS, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance. **Journal of**

Applied Psychology, 84(3), 445-455, 1999.

DIRKS, K. T., FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, 12(4), 450-467, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 660–679, Oct. 1998.

DYER, J. K; NOBEOKA K. Creathg and managing a high-performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Stategk Management Journal**. Chichester, v. 21. n. 4. p. 345-367, 2000.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The form, costs and development dynamics of inter-organizational networking. In M. Ebers (Ed.). The formation of inter-organizational networks. Oxford: **Oxford University Press**, 1997.

ERTIMUR, B.; VENKATESH, A. Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. **Australasian Marketing Journal**, v. 18, p. 256-263, 2010.

EDVARDSSON, B. et al. Customer integration within service development: A review of methods and analysis of insitu and exsitu contributions. **Technovation**, v. 32, p. 419-429, 2012.

ELG, M. et. Al. Co-creation and learning in health-care service development. **Journal of Service Management**, v. 23, n.3, p. 328-343, 2012).

ESTERHUIZEN, D.; ROOYEN, J. V.; D'HAESE, L. **An evaluation of the competitiveness of the agribusiness sector in South Africa**. Advances in Competitiveness Research – ACR. Vol. 16, 2008.

ESPADA, A.L.V.; ANDRADE, D.; VASCONCELLOS, M. A cooperação para o desenvolvimento local: inovação no manejo florestal comunitário. **Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade – “Inovações em debates” CODS**. v.5, out, 2014.

FARIAS, F. I. D. **Relações interorganizacionais e formas de governança prática dos prestadores de serviços de saúde: um estudo de caso em uma organização hospitalar Privada**. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Pontifca Católica do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2007.

FARINA, M. C. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento**. 203 f. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - São Paulo, 2009.

FARINA, M. C.; SILVA, R S. S.; SILVA FILHO, J. R. T.; SILVEIRA, M. A. P.; OZAKI, M. T.; BENEVIDES, G. Uma Investigação da Centralidade e da Densidade de uma Rede de Empresas que Atuam na Realização de Festas e de Casamentos. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20 - n. 02 - p. 170-185, 2012

FERREIRA JUNIOR, I. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados, In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006, p.1-16.

FISHER, D.; SMITH, S. Crocration is chaotic. What it means for marketing when no one has control. **Marketing Theory**, v.11, n.3, p. 325-350. September 2011.

FOCK, S. T., KOH, H. C. Conceptualization of Trust and Commitment: Understanding the relationships between trust and commitment and the willingness to try Internet Banking Services. **International Journal of Business and Information**. (2), 194-208, 2006.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, jul. -set., 2007.

FREEMAN, C. "Introduction", in Dosi, G. et alii (orgs.), **Technical change and economic theory**, Londres: Pinter Publishers, 1988.

_____. Some antecedents of social network analysis. **connections**, v. 19, n. 1, p. 39-42, 1996.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 280- 291, 1997.

FORD, D.; GADDE, L.; HAKANSSON, H.; LUNDGREN, A.; SNEHOTA, I.; TURNBULL, P.; WILSON, P. **Managing Business Relationships**. John Wiley; Sons Ltd., England, 1998.

FORSSTROM, B. The conceptual exploration into "value-co-creation" in the context of industrial buyer-seller relationships. **Work-in-Progress Paper**, 19th Annual IMP Conference, Switzerland, 2003.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, [s.l.], n. 58, p. 1-19, 1994.

GARCIA. R. As economias externas como forte fonte de vantagens competitivas dos produtores em aglomerações de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, VII, Curitiba, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002, p.1-16.

GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v.98, n.2, p. 341-354, 2004.

GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Visão sistêmica das relações interorganizacionais: uma análise das redes de empresas. In: **I Congresso Brasileiro de Sistemas**, 2005, Ribeirão Preto. I Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIGLIO, E.M.; GAMBIA, J.R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 3-19, jan./mar. 2015.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional, 1969. 1. ed., 1952.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. In: Am J. of Sociology, 78, 1360-1380. 1973. Disponível em: <http://www.stanford.edu/dept/soc/people/faculty/granovetter/documents/TheStrengthofWeakTies.pdf>. Acesso em out/2015

_____. **Business groups**. In: SMELSER, J. N.; SWEDBERG, R. The Handbook of Economic Sociolog. Princeton: Princeton University Press, p. 453-475, 1994.

_____. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v.6, n.1, jan/jun, 2007.

GOMES, A.K.L. **Desempenho organizacional das micro e pequenas empresas localizadas em João Pessoa: Estudo comparativo entre empresas que participam de redes de cooperação e empresas que não participam**. 114 f Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2016.

GONÇALVES, L.C.D; GARRIDO, I.L.; DAMACENA, C. Proposta de um modelo conceitual de valor de marca na nova lógica de serviços. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, v. 12, n. 36, p. 341-357, jul-set, 2010.

GONÇALO, C.R., REYES JUNIOR, E. As redes sociais, uma ferramenta de diagnóstico para Estratégias relacionais em arranjos produtivos locais. In: SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO; LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XII, 2009, SÃO PAULO. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2009 p. 1-15.

GONÇALO, C.R., REYES JUNIOR, E. As redes sociais, uma ferramenta de diagnóstico para estratégias relacionais para a criação do conhecimento em arranjos produtivos locais (APL). **Revista da Micro e Pequena Empresa, FACCAMP**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.1, p.20-37, 2012.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. **Applied Behavioral Science**, v.27, n.1, 1991.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationship: the value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 240-247, 2011.

GRÖNROOS, C.; RAVALDI, A. Services business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 2, p. 5-22, 2011.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GUMMERUS, J. Value creation process and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013.

HANDY, C. The virtual organization. In: Pugh, D. S. Organization Theory. Selected Readings. London, **Penguin books**, 1997.

HAYASHI, M. C. P. I; HAYASHI, C. R. M; LIMA, M.Y. Análise de redes de co-autoria na produção científica em educação especial. **Revista de Laboratório Interdisciplinar em Informação e Conhecimento, LIINC**, Rio de Janeiro, v.1.n.1, p. 84-103, mar. 2008.

HAKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The work concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3. p.187-200, 1989.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMMERVOLL, T.; TOFTEN, K. Drivers of Interorganizational Trust in Seafood Exporter-Importer Relationships. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 25, n. 3, p. 225-241, 2013.

HAMMERVOLL, T.; TOFTEN, K. Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 539-555, 2010.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE M.. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es/webredes>>. Acesso em 16 out 2015.

HANNEMAN, R. A. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/hanneman>>. Acesso em 16 out 2015.

HARARY, F. Graph theory. Massachusetts: Addison-Wesley, 1972. 274 p. (Addison-Wesley Series in Mathematics).

HATALA, J. P. Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. **Human Resource Development Review**. v 5, 1, p. 49-71, mar. 2006.

HERMANS, C.M. **Direct and indirect effects of coercive power in the commitment-Trust Theory of relationship marketing**. Dissertation for the degree of doctor of philosophy in business administration: New Mexico State University, New México, 2003.

HITE, J.M.; HESTERLY, W.S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Journal Strategic Management**. v.22, n. 3, p.275-286, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HITT, et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HO, C. Exchange-based value creation system for network relationships management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132–140, (September), 1982

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of structure and outcomes in small-firms strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, Apr. 1997.

INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. **Organization Science**, vol. 15, n. 5, 2004.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47-59, 2002.

JARILLO, J. C., STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W. e SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal**, v.36, n.5, p. 951-995, 1993.

JONES, C. HESTERLY; W.S.; et al. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4.p. 35. Oct. 1997.

JONES, G. R., GEORGE, J. M. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, 23 (3), 531-546, 1998.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and Protection of Proprietary Asset in Strategic Alliances: Building Relational Capital, **Strategic Management journal**, v.21, p. 217-237-2000.

KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 621-643. 1998

KAUREMAA, J., Jouni; NURMILAAKSO, Juha-Miikka; TANSKANEN, Kari. E-business enabled operational linkages: The role of RosettaNet in integrating the telecommunications supply chain. *International Journal of Production Economics*. Article in Press, 2009.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados? *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 58-71, 2006.

KLEIN, L.L.; ALVES, J.N.; PEREIRA, B. A. D.; **Quem devemos ler? Principais temas de pesquisa sobre redes interorganizacionais.** 2015. Disponível em:< <http://mjs.metodista.br/index.php/roc> >. Acesso em: 24 out. 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

KRAMER, R. M., TYLER, T.R. **Trust in organizations: frontiers of theory and research.** London: Sage, 1996.

KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationship. *Harvard Business Review*, Nov-Dez, p.92-106,1996.

KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, set. - out., 2011.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, v. 22, n.1, p. 110-141, jan. 1997.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, v.19, p. 461-477, 1998.

LARANJEIRA, P.A; CAVIQUE, L. Métricas de Centralidade em Redes Sociais. *Revista de Ciências da Computação*, v.9. n.1. 2014.

LARSEN, T. S. Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. *International Journal of Logistics Management*, v. 10, n. 2, p. 41-53, 1999.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and Maintaining Trust in Working Relationship. In. Krammer, R.; Tyler (eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Thousand Oask, CA: Sage, p. 114-139, 1996.

LYLES, M. A.; SCHWENK, C. R. Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 1, p. 155-74, 1992.

LAZARIC, N., LORENZ, E. Trust and organizational learning during inter-firm cooperation. In N. Lazaric, & E. Lorenz (Eds.), **Trust and economic learning** (pp.209-226). Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1998.

LAZARUS, I. R.; FELL, D. Innovation or stagnation? Crossing the creative gap in Healthcare. **Journal of Healthcare Management**, v. 56, n. 6, Nov.-Dec. 2011.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEE, S.; MONGE, P. The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. **Journal of Communication**, v. 61, n. 4, p. 758-779, 2011.

LEON, M.E.: **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação 148 f (Mestrado em Engenharia). Universidade de Engenharia da Produção da Escola Politécnica de São Paulo-1998.

LILLY, B.; TIPPINS, M. J. Enhancing Student Motivation in Marketing Classes: Using Student Management Group. **Journal of Marketing Education**, v.24, n.3, p.253-264, 2002.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 651-672, 2007.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L.F.R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES, I, Curitiba, 2000, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-15, 2000.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**. v.37, n.3, spring 1995.

LUMINEAU, Fabrice; QUÉLIN, Bertrand V. An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 55-84, 2012.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy. **Implementation Uppsala University**, v. 17, p. 651–672, 2007.

MACHADO, F.; BARBOSA, Y. M. Inovação aberta na bioengenharia brasileira o caso dos stents. **Revista de Administração da UEG**. Aparecida de Goiânia, v.4, n.3, set./dez. 2013.

MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 18-20, 2008.

MCALLISTER, R. Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.24-59, 1995).

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARKUS, M. Lynne; BUI, Q. Going Concerns: The Governance of interorganizational Coordination Hubs. *Journal of Management Information Systems*, v. 28, n. 4, p. 163-198, 2012.

MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 27-46, 2010

MARTINS, S.A.S.; VELOZO, C.R.M.; GIGLIO, E.M. Modelo conceitual da confiança e do comprometimento como base de sustentação e desenvolvimento das redes de cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.3, n.2, Janeiro/Abril, 2016

MARTINS, S.A.S; VELOZO, C.R.M.; GIGLIO, E.M. Modelo Conceitual da Confiança e do Comprometimento como Bases de Sustentação e Desenvolvimento das Redes de Cooperativas Conceptual Model of Trust and Commitment as Support Bases and Development of Cooperative Networks. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.3, n.2, Janeiro/Abril – 2016

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHEUS, R. F.; SILVA, A. B. de O. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. DataGramZero – **Revista de Ciência da Informação**, v. 7, n. 2, art. 3, abr. 2006. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr06/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MATTOS, G., ZEN, A.C., LÓPEZ, A. I. J., MENEZES, D.C. Inovação e cocriação de valor na indústria criativa: um estudo bibliométrico. In: **Anais...XVII Seminário em Administração – SemeAd**, outubro, 2014.

MEDEIROS, A.C.F.; et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd** – Edição 43 Vol. 11 No. 1, jan-fev 2005.

MERCHANT, H.; SCHENDEL, D. How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 7, p. 723-737, 2000.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

MÖLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. The Berkeley-Tekes **Service Innovation Conference in Berkeley**, California, April 27-28, 2007.

MOLLO NETO, M.; WAKER, R. A. Aplicação de ferramenta computacional baseada em redes sociais para análise de relacionamentos em organizações produtivas. Ubiquidade. **TIC na Educação**, [s.l.], v. 1, p. 69-78, 2011.

MORAES, F.R.; SANTOS, J. B. Refinando os conceitos de cocriação e coprodução: Resultados de uma crítica da literatura. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 40, Jul./Set. 2015

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

MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 428-433, 2011.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Coopetition**, Harper Collins Business, Philadelphia, PA, 1996.

NAMBISAN, S.; BARON, R.A. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. **The Journal of Product Innovation Management**. New York, v. 26, p. 388, 2009.

NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. How to profit from a better virtual customer environment. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v. 49, p.53, 2008.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston:Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. cap. 1, p. 1-22.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation. **Harvard Business Review**, p. 65-77, july-august, 1993.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional changes and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, p. 143-154, Mar./Apr. 1989.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas In: SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. **Anais...** Bauru: 2003.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 33-44, 1999.

OLIVEIRA, A.L.; SILVA, L.E. As Contribuições Dos Estudos De Granovetter Para O Debate Sobre O Processo De Tessitura De Laços E Redes No Contexto Da Inserção Profissional De Egressos Do Ensino Superior. **Revista Educação e Linguagens**, Campo Mourão, v. 4, n. 7, jul./dez. 2015

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes - Rede de informações para o terceiro. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-17.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analyses. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, Oct. 2006.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control organizations studies. **Organization Science**, v. 17, n. 5. p. 30, 1996.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. *Journal of World Business*, v. 33, n. 4, p. 417-437, 1998a.

PARKHE, A. Understanding Trust in International Alliances. *Journal of World Business*, v. 33, n. 3, p. 219-240, 1998b.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PAYNE, A. et al. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 379-389, 2009.

PELLIZARO, L. **Os relacionamentos interorganizacionais e a intensidade da interdependência nas empresas moveleiras da Serra Gaúcha**. 119 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PERIM, A.; ZANQUETTO FILHO, Hélio. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16, 2007.

PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 p.1-16.

PERROW, C. Small-firms networks. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: **Harvard University Press**, p. 445-470, 1992)

PODOLNY, J. M.; PAGE K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 57-76, 1998.

POLETTI, C. A.; DUARTE, M. A. D. de A.; MATA, W. Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1095-1117, set. - out., 2011.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: Montgomery, C. A. 1989.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PRAHALAD; C.K.; HAMEL, g. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p.79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, New York, v. 78, p. 79-87, Jan./Feb. 2000.

_____. The collaboration continuum. **Optimize**, Nov. 2001b. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_Collaboration_Continuum.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. **The value creation dilemma: New building blocks for co-creating experiences**. 2001a. Disponível em: <www.eccvenkat.com/The_Value_Creation_Dilemma_-_October_2001.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. The co-creation connection. **Strategy and Business**, second quarter, issue 27, 2002. Disponível em: <<http://www.strategybusiness.com/article/18458?gko=f472b>>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004d.

Disponível em: <<https://files.pbworks.com/download/zMQ084lyuN/socialmediacub/17044051/Cocreation.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. **The future of competition: Creating unique value with customers.** Boston: Harvard Business School Press, 2004c. p. 272.

_____. Co-creating unique value with customers. **Strategy and Leadership**, v.32, n.3, p.4-9, 2004.

_____. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004

_____. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experience: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 79-88, 2004.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M.S.; A nova era da inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: **Elsevier**, Brasil, 2008.

POWELL, W. W. NEITHER. market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, n.1, 295-336, 1990.

POWELL, W. W. SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

POWELL, W. W. Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v.40, n 3, p. 228-240 1998.

PROVAN, K. G.; FISH, A; SYDOW, J.; Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**. v. 33. n. 3, p. 479-516, 2007.

RAMASWAMY. V.; GOUILLART, F. **The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity and profits.** New York: Free Press, 2010.

RAMASWAMY, V. Plataforma>Cocriação>Desenvolvimento. HSM Management, 2011.

RAAB, J.; KENIS, P. (2009). Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, 18(3), 198-210. doi: 10.1177/1056492609337493

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Strategy and co-cocreation thinking. **Standford**: Standford University Press, 2014.

RAMIREZ, R. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, p. 49, 1999.

REAY, P.; SEDDIGHI, H.R. Na empirical evaluation of management and operational capabilities for innovation via co-creation. **European Journal of Innovation Management**, v.15, n.2, p.259-275, 2012.

RECH, I. **O valor da tecnologia da informação nos processos e projetos co-criação de valor em relacionamentos interorganizacionais**. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2012.

RECH, I.; MAÇADA, A.C.G., Em Busca De Uma Classificação Que Relacione A Co-Criação De Valor Baseada na Tecnologia da Informação nos Relacionamentos Interorganizacionais. In: ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, VI, Florianópolis, 2010. **Anais...** Santa Catarina: ENEO, 2010 p.1-17.

RECH, Ionara; TESTA, Mauricio Gregianin; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Redes de Desenvolvimento e sua Perenidade: Entendendo os Elementos (des) motivadores. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. 2006, Gramado, RS. Anais, 2006.

REIS, J. A. dos; EL-KOUBA, A.; QUANDT, C. O.; Cruz, J. A. W.; MARTINS, T. S. Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

REINL, Leana; KELLIHER, Felicity. Cooperative micro-firm strategies: Leveraging resources through learning networks. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 11, n. 2, p. 141-150, 2010.

RESENDE, P. T.; MENDONÇA, G. D.; ARAÚJO, B. B. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil. In: EnANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005 p.1-15.

REYS JUNIOR, E. **As redes sociais em aglomeração de empresas**: o caso dos curtumes de Estância Velha. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale Sinos. São Leopoldo, 2009.

RINALLO, D.; GOLFETTO, F. Exploring the knowledge strategies of temporary cluster organizers: a longitudinal study of the EU fabric industry trade shows (1986-2006). **Economic Geography**, v. 87, n. 4, p. 453-476, 2011.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

RING, Peter Smith. **Teoria dos Contratos e seu uso no estudo das relações Interorganizacionais**: sociológico, psicológico, econômico, gerencial e legal. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. record on line, n.23, 2002.

ROMERO, D. & MOLINA, A. Valueco-creation and co-innovation: linking networked organisations and customer communities, leveraging knowledge for innovation. In: Collaborative Networks, **IFIP Advances in Information and Communication Technology**, v. 307, p. 401-412, 2009.

ROSS JUNIOR, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, Jul. 2007.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp. 236–249, 2014.

RODRIGUES. L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. **Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

ROCKART, J.F.; SHORT, J.E. The networked Organization and the management of interdependence. In: MORTON, M.S. The Corporation of the 1990: information technology and organizational transformation. New York, **Oxford University Press**, 1991.

RUSBULT, C.; KUBACKA, K. Interdependence theory. In: REIS, H.; SPRECHER, S. (Org.). **Encyclopedia of human relationships**. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 868-871. <[Http://dx.doi.org/10.4135/9781412958479.n279](http://dx.doi.org/10.4135/9781412958479.n279)>. Acesso em out/2015.

SACOMANO NETO M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 244-263, 2004.

SANCHEZ, O.P., ALBERTIN, A.L. Racionalidade Limitada das Decisões de Investimento em Tecnologia da Informação. **RAE**, v.49, n. 1, p.86-106, jan-mar, 2009.

SARACENI, S. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório**. 212 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, dec. 1975.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUTZ, S. Value Co-Creation in Seller-Reseller Relationships. **Laurea University of Applied Science**. Fev, 2011.

SCOTT, R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SCOTT, J. **Social network analysis**: A handbook (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage, 2000.

SEPPANEN, R., BLOMQUIST, K., SUNDQUIST, S. Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, 36, 249-265, 2007.

SILVA, A.B.O; et. al., Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 72-93, jan./abr. 2006.

SILVA, A. B. de O. [et. al.]. Estudo da rede de co-autoria e da interdisciplinaridade na produção científica com base nos métodos de análise de redes sociais: avaliação do caso do programa de pós-graduação em ciência da informação – PPGCI/UFMG. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci.Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006a. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2015.

SILVA, A.O.; ABDALLA, M.M. Táticas de vinculação como gerador de lealdade: um estudo em um shopping center. **RACE, UNOESC**, v. 15, n.2, p. 621-648, 2016.

SILVA, R.S.; et. al., Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **Revista Raunp**, v.6, n.2, p.101-115, abr/set. 2014).

SILVA, R. S. **Relacionamentos Interorganizacionas em Rede de Cooperação: um Estudo no Setor Farmacêutico Varejista do Estado de São Paulo**. 187 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2012

SILVA, A. B. de O. [et. al.]. Estudo da rede de co-autoria e da interdisciplinaridade na produção científica com base nos métodos de análise de redes sociais: avaliação do caso do programa de pós-graduação em ciência da informação – PPGCI/UFMG. Enc. **Bibli: R. Eletr. Bibliotecon**. Ci.Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006a. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/>>. Acesso em: 27 dez. 2015.

SILVA, M.C.M. Redes Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão: Um estudo nas áreas de manutenção e operação de planta Hycó – 7. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2003.

SILVA, R. S; ARAÚJO, M. F.; FARINA, M. C.; SILVEIRA, M. A. P. Ações Conjuntas e Trocas de Informações Existentes entre Pequenas Lojas de um Shopping Atacadista de Moda. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.8, n.2, p. 38- 53, 2014.

SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M. C. Análise de Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para a Melhoria das Relações Entre Empresas Participantes de um APL de eventos. **Revista Redes**, , v. 17, n. 1, p. 33 – 54, 2012.

SIQUEIRA, J.P.L; TELLES, R.; CRUZ, A.C.C.; ZALLI, N.P.C. Escolas de Surfe e suas redes de relacionamentos: do amadorismo ao profissionalismo. In: SEMEAD - Seminário em Administração, XVIII, 2015. São Paulo, **Anais...São Paulo: SEMEAD**, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; ARREGLE, J.; CAMPBELL, J. T. The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases Of Temporary Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1386- 1409, 2010.

SOUSA, A.R.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J.; ARAUJO, U. P. Cooperação no APL de Santa Rita. **Revista de Administração Mackenzie - RAM. SÃO PAULO, SP. Jan/fev. 2015**.

SOUZA, Á. A. de; GRILLO, T. L. H.; DAMACENA, C. Percepção de valor como variável mediadora entre participação e satisfação de clientes de serviços bancários: uma análise por meio de equações estruturais. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 333-350, 2014.

STORBACKA, K., NENONEN, S. (2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 73-82, 2015)

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; BEBER, M C. **Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento regional: o caso Unijuí/Sedai. Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 5, n. 10, p. 187-210, jul. - dez., 2007.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 265-274, 1992.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

THOMPSON, G. F. Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization. Oxford: **Oxford University Press**, 2003.

TOLEDO; L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. As oportunidades de marketing na ótica da Internet: O caso da Caraíba Metais. **Revista Interdisciplinar de Marketing – RIMAR**. Maringá, v. 3, n. 1, p. 65-76, Jan. /Jun. 2004.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

TROCOLLI, I.R.; ALTAF, J.G. Aplicação do modelo da cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista. **Revista Política Agrícola**, v. 21, n. 4. p.131-146, out/nov/ dez. 2012.

TROCOLLI, I.R. Criação de valor em ambiente B2B: Uma revisão de modelos relevantes. **Revista de Negócios**, v.14, n. 29.p.57-76. Jan-Mar. 2010.

TURRINI, A.; CRISTOFOLI, D.; FROSINI, F.; NASI G. Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration**, v. 88, n. 2, p. 528-550, 2009.

UEDA, K.; TAKENAKA, T.; FUJITA, K. Toward value co-creation in manufacturing and servicing. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 1, p. 53-58, 2008.

VAN VACTOR, J. D. A case study of collaborative communications within healthcare logistics. **Leadership in Health Services**, v. 24, n. 1, p. 51-53, 2011.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.

_____. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 254-259, 2008a.

_____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008b.

_____. Why service? **Journal of the Academy of Marketing**, v. 36, n. 1, p. 25-38, 2008c.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions**. Armonk, New York: M.E. Sharp, 2006.

VARMUS, M., Kubina, M., Soviar, J. Cooperation on Sport Market – Reasons and Ways How to Improve It. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 391-395.,2015.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out. /dez. 2008.

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERDU, F. C.; NASCIMENTO, M. R. Redes de relacionamentos interorganizacionais. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV 2011. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011 p.1-16.

VIEIRA, S.R.F. **Redes Sociais no Contexto Organizacional**. 133 f Dissertação (Pós-Graduação em Psicologia). Universidade de Brasília -DF, Brasília, 2008

VILPOUX, Olivier F. Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: An institutional approach. **Land Use Policy**, v. 39, n. 1, p. 65-77, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WAARDEN, F. Emergence and development of businnes interest associations. An example from the Netherlands. **Organization Studies**. v.13n.4, 1992.

WATTS, Duncan J. Small worlds: the dynamics of networks between order and randonmness. New Jersey: **Princeton University Press**, 1999.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, v.8, n. 8 p. 857,1994.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, v.14.2006.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

WEGNER, D; CALLADO, A. A. C.; AGNES, J. I. Redes de Cooperação, Franquias e Empresas Individuais: Uma Análise Comparativa do Desempenho Empresarial. **In: XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo. **Anais...** 2014.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

WIKSTROM, S. Value creation by company-consumer interaction. **Journal of Marketing Management**, v. 12, p. 359-374, 1996.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International journal of technology management**, v. 15, n. 1-2, p. 96-108, 1998.

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-supplier relationship. **Journal of Marketing Science**, 23, 335-345.

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

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. In O. E. Williamson (Eds.), *Organization theory: from chester barnard to the present and beyond*. **Oxford: Oxford University Press**. p. 207-256, 1995

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **The American Economic Review**, v. 95, Iss. 2, p. 1-18, 2005.

WOODRUFF, R. B.; FLINT, D. J. Marketing service-dominant logic and customer value. In: R.F. Lusch, S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. Armonk: M.E, 183-195, 2006.

ZAHEER, A.; SODA, G. **Administrative Science Quaterly**, v54, n.1, p. 1–31, 2009.

ZANCAN, C. **Redes de Cooperação: Um Estudo de Relações Interorganizacionais na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)**. 2010. 287 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

ZHANG, X.; CHEN, R. Q. Customer participative chain: linking customers and firm to co-create competitive advantages. **Management Review**, v. 18, n.1, p. 51-56, 2006

ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in Interorganizational Relationships A Meta-Analytic Integration. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1235-1257, 2014.

APÊNDICE

Apêndice I – Roteiro de entrevista ARS

Roteiro de entrevistas para os associados da rede BNI da Região do Grande ABC

Análise de Redes Sociais UCINET

Dados Gerais:

Nome da Empresa: _____

Ano de fundação _____ número de funcionários _____ data entrada BNI _____

Principal atividade _____

Nome do respondente _____ cargo: _____

Idade: _____ Grau de instrução: _____ Fone para contato: _____

Dados Relacionais

Por gentileza, assinale com (X) as respostas das perguntas a seguir:

1) Você indicou clientes para quais associados desta rede BNI?

x	1	Nome da empresa	13	Nome da empresa	25	Nome da empresa
	2		14		26	
	3		15		27	
	4		16		28	
	5		17		29	
	6		18		30	
	7		19		31	
	8		20		32	
	9		21		33	
	10		22		34	
	11		23			
	12		24			

2) Para quais associados desta rede BNI, você indicou clientes que resultaram em negócio?

x	1	Nome da empresa	13	Nome da empresa	25	Nome da empresa
	2		14		26	
	3		15		27	
	4		16		28	
	5		17		29	
	6		18		30	
	7		19		31	
	8		20		32	
	9		21		33	
	10		22		34	
	11		23			
	12		24			

3) Quais dessas indicações de negócios resultaram em parcerias entre você e os outros associados desta rede BNI?

x	1	Nome da empresa	13	Nome da empresa	25	Nome da empresa
	2		14		26	
	3		15		27	
	4		16		28	
	5		17		29	
	6		18		30	
	7		19		31	
	8		20		32	
	9		21		33	
	10		22		34	
	11		23			
	12		24			

4) Quais dessas parcerias resultaram em cocriação de valor, ou seja, na interação entre você e os outros associados desta rede BNI, na criação e desenvolvimento de valor para incrementar e/ou criar um novo negócio (produto, serviço, software, outra empresa, entre outros)?

x	1	Nome da empresa	13	Nome da empresa	25	Nome da empresa
	2		14		26	
	3		15		27	
	4		16		28	
	5		17		29	
	6		18		30	
	7		19		31	
	8		20		32	
	9		21		33	
	10		22		34	
	11		23			
	12		24			

Apêndice II – Roteiro de entrevista DARTP

Roteiro de entrevistas para os associados da rede BNI da Região do Grande ABC

Análise do DARTP

Dados Gerais:

Nome da Empresa: _____

Ano de fundação _____ número de funcionários _____ data entrada BNI _____

Principal atividade _____

Nome do respondente _____ cargo: _____

Idade: _____ Grau de instrução: _____ Fone para contato: _____

Dados Relacionais

1) Por gentileza, assinale com (X) uma nota de zero a 10, sendo: 0;1;2 (muito baixo), 3 e 4 (baixo), 5 e 6 (médio),

7 e 8 (alto), 9 e 10 (muito alto) para cada item do DARTP.

Nota	Diálogo	Acesso	Risco / Benefício	Transparência	Plataforma de engajamento
0;1;2 (muito baixo)					
3 e 4 (baixo)					
5 e 6 (médio)					
7 e 8 (alto)					
9 e 10 (muito alto)					

2) Qual a sua justificativa para cada nota do DARTP?

- Diálogo:
- Acesso:
- Risco/Benefício:
- Transparência:
- Plataforma de engajamento:

Observação: Esta pergunta é aberta e pode ser justificada com situações e experiências vivenciadas nesta rede BNI.