



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA CRISLANY DOS SANTOS OLIVEIRA

**NETWORK, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS**

Recife

2023

MARIA CRISLANY DOS SANTOS OLIVEIRA

**NETWORK, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico CCSA, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Informação Contábil.

Orientador (a): Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos

Recife

2023

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

O48n

Oliveira, Maria Crislany dos Santos

Network, vantagem competitiva e desempenho em pequenas empresas / Maria Crislany dos Santos Oliveira. – 2023.

57 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.

Inclui referências e apêndices.

1. Network. 2. Vantagem competitiva. 3. Desempenho organizacional.
I. Anjos, Luiz Carlos Marques dos (Orientador). II. Título.

657 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2023– 060)

MARIA CRISLANY DOS SANTOS OLIVEIRA

**NETWORK, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico CCSA, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis. Área de concentração: Informação Contábil.

Aprovado em: 10/04/2023

BANCA EXAMINADORA

Participação via videoconferência

Prof.º Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

Prof.º Dr. Jeronymo Jose Libonati, (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

Prof.ª Dr.ª Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Rio Grande

Dedico essa dissertação a minha mãe Vanda e ao meu pai Zeca, que são minhas fontes de inspiração e me ensinaram a perseverar diante do impossível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. “E não somente isto, mas também nos gloriamos nas tribulações, sabendo que a tribulação produz perseverança, a perseverança produz experiência e a experiência produz esperança. E a esperança não nos decepciona, porque Deus derramou seu amor em nossos corações” (Romanos 5: 3-5).

Ao meu professor e orientador Luiz dos Anjos, por todo o seu apoio, atenção e gentileza em partilhar conhecimentos que só um grande mestre poderia. Lembro-me da primeira aula em que o professor Luiz ministrou em minha turma, nos trazendo palavras de esperança que me trouxeram conforto diante das dificuldades de um começo difícil. O professor Luiz além de ser um excelente profissional é um ser humano abençoado.

Ao professor Daniel Cardoso, em que levarei seus aprendizados para a vida. Agradeço além de tudo, por sua empatia e tamanha generosidade que sempre teve comigo e com meus colegas de turma.

A Henrique Morais pelo apoio durante o meu primeiro artigo publicado e pela troca de experiências.

Aos docentes do PPGCC por seus conhecimentos partilhados e por compreenderem as dificuldades de seus alunos.

Aos meus colegas da turma de mestrado, no qual dividimos juntos as angústias e as alegrias dessa caminhada. Sucesso para nós!

Agradeço aos meus professores da graduação, Rodolfo, Albênio, André, Rogério, Karla e Grazy. Se não fosse por vocês esse momento não seria possível.

A minha amiga Telma que é um exemplo de ser humano temente a Deus e que sempre acreditou em minhas vitórias.

A Rafaela Santos, amiga querida e minha dupla da contabilidade.

A Virginia Gonçalves, amiga que me inspira e me apoiou com todo o coração para que eu chegasse até aqui.

A todos que estiveram comigo, que compreenderam minhas ausências e que contribuíram de alguma forma na minha caminhada.

Especialmente, agradeço a minha mãe Vanda por ser meu anjo da guarda e sempre orar por mim, e que por muitas vezes, abriu mão dos seus sonhos em razão dos meus. Ao meu pai Zeca que é o meu exemplo de honestidade e amor. Toda gratidão a vocês, ainda assim, seria insuficiente!

Agradeço ao meu irmão Jailson, que com seu jeito de ser me incentivou a ser corajosa para vencer os obstáculos. A minha irmã Rosângela que me inspira a ser forte, assim como ela é. A minha irmã Tamires, que com doçura me lembrou de que desistir não faz parte da minha vida. A Jadi, Mateus e Tayrone que também me acompanharam nessa jornada e em momentos importantes me presentearam com boas risadas!

Aos meus sobrinhos, Jailsinho, Tatá, Théo e Bernardo que mesmo sem compreenderem, me fizeram felizes em dias que tanto precisei. A Joaquim, que ainda não o conheço, mas já faz parte de tudo isso.

Por fim, agradeço ao meu esposo Wiston Oliveira, companheiro que Deus concedeu para estar comigo. Ele que esteve junto em todo o meu percurso, que viveu comigo todas as angústias, que me viu chorar, mas que também me viu sorrir. Te amo! Pela pessoa que é e por nossa família que estamos construindo.

*Quando nada parece ajudar, eu vou e olho o
cortador de pedras martelando sua rocha
talvez cem vezes sem que nem uma só
rachadura apareça. No entanto, na centésima
primeira martelada, a pedra se abre em duas,
e eu sei que não foi aquela que a conseguiu,
mas todas as outras que vieram antes.*

Jacob Riis.

RESUMO

O objetivo desse estudo foi analisar os efeitos da *network* na vantagem competitiva e no desempenho organizacional de pequenas empresas. A amostra foi composta por observações em sete cidades do agreste pernambucano e contou com a participação de 166 gestores de pequenas empresas. Os dados foram coletados utilizando uma *survey* e em seguida foram mensurados fatores representativos das variáveis de interesse. Por fim, procedeu-se à análise utilizando a técnica de regressão linear. Os resultados demonstraram que as variáveis não foram significativas no modelo, mas revelaram que a *network* é um fenômeno reconhecido pelos proprietários/gestores de pequenas empresas, porém, não é uma técnica amplamente estruturada. Este estudo contribuiu para a teoria das redes ao evidenciar como as dinâmicas entre ator-rede estão sendo constituídas em pequenas empresas e por reconhecer o potencial instrutivo da *network* como ferramenta de apoio nas atividades laborais. Adicionalmente, fornece dados exclusivos sobre pequenas empresas organizadas em Arranjos Produtivos Locais (APL) e reforça o debate sobre a possibilidade de tais organizações atuarem em rede.

Palavras-chave: *Network*; Vantagem competitiva; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The main goal of this study was to analyze the network effects on the competitive advantages and on the organizational performance from the small business. The samples were composed by observations of 166 small business managers from seven cities of Pernambuco, a Brazilian northeast state. The data were collected using a survey and measuring representative factors of the variables of interest. Lastly, it was realized the analysis using linear regression technique. The results showed that variables were not significant in the model. However, showed that network is a recognized phenomenon from the managers of small business, but is not a broadly structured technique. This study contributed to network theory while showed how actor-network dynamic are being constituted in small business and by recognize instructive potential as a support tool in the routine. Additionally, provides exclusive data about small business organized in local productive arrangements and reinforces the debate about the possibility of these organizations act in network.

Keywords: Network; Competitive advantage; Organizacional performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo proposto.....	28
Figura 2: Tempo de serviço na empresa	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Componentes das redes	15
Tabela 2: Dinâmica das redes.....	16
Tabela 3: Habilidades associadas à <i>network</i>	18
Tabela 4: Dimensões integradas associadas à <i>network</i>	20
Tabela 5: Habilidades de vantagens competitivas associadas à <i>network</i>	22
Tabela 6: Estudos relacionados: vantagem competitiva e <i>network</i>	23
Tabela 7: Habilidades de desempenho organizacional.....	25
Tabela 8: Estudos relacionados: desempenho e <i>network</i>	27
Tabela 9: Variáveis utilizadas no estudo	28
Tabela 10: Descrição das variáveis abordadas no questionário	30
Tabela 11: Premissas da análise fatorial.....	32
Tabela 12: Perfil dos respondentes.....	32
Tabela 13: Características das empresas	34
Tabela 14: Faturamento anual das empresas	34
Tabela 15: Escalas por itens	36
Tabela 16: VIF dos itens	36
Tabela 17: Medidas da análise fatorial	37
Tabela 18: Estatística descritiva	39
Tabela 19: Resultados da regressão.....	40
Tabela 20: Principais achados	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

DO: Desempenho Organizacional

EPP: Empresa de Pequeno Porte

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

ME: Microempresa

MEI: Microempreendedor Individual

NE: *Network*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas

VC: Vantagem Competitiva

VIF: *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Teoria das redes	14
2.2 Network	17
2.3 Vantagem competitiva	20
2.3.1 <i>Network</i> e vantagem competitiva em pequenas empresas.....	21
2.3.2 Estudos relacionados com vantagem competitiva e <i>network</i>	23
2.4 Desempenho organizacional	24
2.4.1 <i>Network</i> e desempenho organizacional em pequenas empresas.....	25
2.4.2 Estudos relacionados com desempenho e <i>network</i>	27
3. METODOLOGIA	27
3.1 Variáveis da pesquisa	27
3.2 Modelo Proposto	28
3.3 Procedimentos de pesquisa de campo	29
3.4 População e Características da amostra	29
3.5 Validação e análise dos dados	31
3.6 Tratamento Estatístico	31
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Análise fatorial	35
4.2 Modelo de regressão	38
4.3 Discussão das hipóteses	41
5. CONCLUSÕES	43
5.1 Limitações do Estudo	43
5.2 Sugestões para pesquisas futuras	44
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	53
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO	57

1. INTRODUÇÃO

Qual o efeito da *network* na vantagem competitiva e no desempenho organizacional de pequenas empresas?

Segundo Tseng (2010), existem várias formas de conhecimento que podem ser utilizadas para se obter maior vantagem competitiva e um melhor desempenho organizacional. Ressalta-se que a vantagem competitiva e o desempenho organizacional são termos distintos, mesmo que ambos influenciem no potencial econômico da empresa.

A respeito das vantagens competitivas, Kupfer e Hasenclever (2002) esclarecem que é a capacidade de criar e estabelecer estratégias que permitam que a empresa aumente ou preserve de forma mais duradoura sua posição no mercado. Já o desempenho organizacional é o resultado real da organização quando confrontado com o resultado esperado (Daft, 2000).

Segundo Balestrin e Vargas (2004) as pequenas empresas podem alcançar diversas vantagens competitivas e um melhor desempenho organizacional através das redes de cooperação (*network*). O conceito de *network* equivale a um conjunto de comportamentos que procuram construir, manter e utilizar relações que beneficiem a atividade laboral, permitindo o ingresso a recursos e à criação de condições mais favoráveis no mercado (Wolff & Moser, 2008). Assim, a *network* vem ganhando espaço na literatura contábil como um instrumento estratégico na gestão de empresas.

Varamaki e Vesalainen (2010) destacam que a cooperação em rede pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Ela pode aperfeiçoar economias de grande escala, facilitar o processo produtivo entre as empresas e ser o ponto chave para a formação de alianças estratégicas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (Sebrae, 2019) também evidencia que as conexões entre redes com foco na vantagem competitiva diferenciam os pequenos negócios na cadeia produtiva de valor de grandes empresas.

Em termos de desempenho, Walter et al. (2006) apontaram que a *network* tem impacto positivo no desempenho das *spin-offs*. Moreno (2017) também identificou indícios de uma relação significativa entre o desempenho e a *network*.

Portanto, essa pesquisa considera uma análise acerca das pequenas empresas, apresentando apoio teórico e gerencial quanto à *network*, vantagem competitiva e desempenho organizacional. Com isso, em que pese à existência de pesquisas sobre a temática, podem ser aprofundados os estudos que detenham especificamente do efeito da

network na vantagem competitiva e no desempenho organizacional de pequenas empresas, o que justifica esse estudo.

Sob a ótica literária, esta pesquisa avança em relação à de Moreno (2017) por entender que a *network* pode estimular a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Também contribui para a discussão ao fazer uma abordagem metodológica distinta em relação aos artigos de Zacca et al. (2015) e de Kalkhouran et al. (2017) ao agrupar os dados por meio de escores fatoriais, e por conseguinte, realizar a análise por meio de uma regressão linear. Além disso, esse estudo possui relevância acadêmica por fornecer dados exclusivos sobre gestores de pequenas empresas organizadas em Arranjos Produtivos Locais (APL).

Quanto ao processo de mensuração da *network*, serão utilizadas as habilidades de coordenação, relacionamento e conhecimento do parceiro (Walter, et al., 2006). Na mensuração da vantagem competitiva, serão utilizadas as habilidades de acesso a novos e maiores mercados, oferta de mais produtos e obtenção de novos conhecimentos (Observatório Europeu, 2003; Balestrin & Vargas 2004; Martelanc et al., 2010). O desempenho organizacional será mensurado a partir das habilidades de sucesso global, desempenho no mercado, taxa de crescimento, lucratividade, capacidade de inovação e volume de negócios (Nodari, 2013).

Sendo assim, propõe-se o seguinte objetivo de pesquisa: analisar os efeitos da *network* na vantagem competitiva e no desempenho organizacional de pequenas empresas. Para tanto, a teoria das redes foi escolhida como base desse estudo, que têm um papel transformador nas organizações emergentes e é um instrumento para as economias que buscam a coletividade para otimizar seus recursos (Clegg et al., 2016).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria das redes

As pequenas empresas têm focado em sua permanência no mercado, integrando novas estratégias gerenciais que transformam a estrutura organizacional e criam conexões entre as empresas para aumentar a eficácia competitiva (Olave & Neto, 2001). Essas conexões ou elos entre outras entidades foram observados a partir da teoria da rede que apresenta os atores ou membros que estão integrados em um plano de relação interorganizacional.

Nohria e Eccles (1992) apontam que a teoria da rede nos negócios está fundamentada sob cinco premissas, sendo elas: (1) as entidades fazem parte de redes sociais e por isso

devem ser analisadas sob este aspecto; (2) a rede de organizações parte do ambiente organizacional; (3) as atitudes comportamentais dos atores que compõem a rede, são melhores justificadas quanto as suas posições na rede; (4) a rede pode impedir algumas ações organizacionais e a partir disso, são formadas por elas; (5) as características das redes de cada entidade devem ser levadas em consideração quando comparadas a outras entidades.

De acordo com Gulati e Gargiulo (1999) as redes de negócios são representadas por relações horizontais e verticais entre a organização em foco e organizações participantes, através de clientes e fornecedores que estejam fazendo parte do plano estratégico da entidade. A teoria da rede de negócios é um pilar que abrange o relacionamento como um ativo essencial que fornece a entrada de recursos de outras organizações a partir da troca de contatos.

Para Conway et al. (2001) existem quatro componentes que precisam ser analisados na teoria das redes, sendo eles: (1) atores; (2) links; (3) fluxos e (4) mecanismos. A tabela 1 apresenta esses componentes com maiores detalhes:

Tabela 1
Componentes das redes

Propriedade	Descrição
Atores	Os indivíduos dentro da rede.
Links	As relações entre os indivíduos dentro da rede.
Fluxos	As trocas entre os indivíduos dentro da rede.
Mecanismos	Os modos de interação empregados pelos membros da rede.

Nota. Fonte: Adaptado de Conway et al. (2001) .

Harrigan (1986) parte do pressuposto que a troca de contatos é um exemplo vívido de aliança estratégica que nasce da cooperação voluntária entre atores da rede que combinam seus recursos para lidar com os acontecimentos imprevistos do mercado. Como exemplo disto, há a variabilidade de oferta e demanda como um fator que pode surpreender a organização, e esta por sua vez, pode contornar esse impasse através da utilização de sua rede de contatos, avaliando bem suas potenciais parcerias.

Uma entidade que reconhece suas competências e as necessidades de um parceiro potencial encontra-se em melhor posição para analisar se determinadas alianças podem suprir seus interesses e os interesses do seu parceiro de negócios (Gulati et al., 2000). Essas necessidades não podem ser um atributo somente de um dos atores que compõem a rede, portanto, a fim de manter uma conexão ativa, devem estar alinhadas ao grupo como um todo.

Uma conexão ativa sob o contexto da teoria das redes contribui com o entendimento de que associações dinâmicas são interessantes para as organizações, desde que haja uma

relação de confiança mútua entre as partes, proporcionando resultados positivos (Halldorsson et al., 2007). A relação de confiança na rede é um fator decisivo quanto se anseia bons resultados econômicos e a sua ausência tornaria inviável o uso dessa estratégia.

De acordo com Andrade et al. (2011), a confiança é compreendida sob três aspectos, a integridade, a benevolência e a competência. A integridade está ligada à adesão de um ator da rede às regras consideradas justas pelo outro membro, tendo atitudes coerentes e honestas. A benevolência é uma característica do ator que tem interesse espontâneo pelo bem-estar do outro, independente de vantagens (ressalta-se que nem todo ator confiável será detentor da benevolência). A competência remete aos conhecimentos operacionais sobre determinados temas, bem como a habilidade interpessoal do ator e sua capacidade de negociação. A competência é um aspecto que aumenta a expectativa de que acordos sejam cumpridos, não somente pela confiança e benevolência.

Para tanto, Clegg et al. (2016) destaca que além das relações de confiança, as conexões ativas precisam instituir dinâmicas para que a partilha do conhecimento permita facilitar a compreensão dos processos burocráticos que rodeiam o negócio. A dinâmica das redes compreende três características principais, sendo elas: (1) o conteúdo da troca dos atores da rede; (2) a natureza das ligações (seja qualitativa ou pela intensidade da relação) e (3) a característica estrutural da rede (Tichy et al., 1979). Essa dinâmica está retratada na tabela 2:

Tabela 2
Dinâmica das redes

Propriedade	Descrição
Conteúdo da troca	
Conteúdo transnacional	Quatro tipos de troca: troca de afeto; troca de influência ou poder; troca de informação e troca de bens ou serviços.
Natureza das ligações	
• Intensidade	A força da relação entre os indivíduos;
• Reciprocidade	O grau em que a relação é comumente percebida e acordada por todas as partes da relação (isto é, o grau de simetria).
Características estruturais	
Tamanho	O número de indivíduos participando da rede.
Densidade (conectividade)	O número dos links atuais na rede como a proporção do número de links possíveis.

Nota. Fonte: Adaptado de Tichy et al. (1979)

Estas propriedades podem ser utilizadas em níveis individuais, organizacionais ou interorganizacionais.

De acordo com Marteleto (2001) a dinâmica das redes une ideias por meio de

interesses compartilhados, criando um laço entre os atores. Segundo Marteleto (2001), a mensuração desse laço parte do grau de força e intensidade, aspectos estes também identificados por Tichy et al. (1979).

Embora se pense que a análise de redes deva considerar não apenas as dimensões estruturais das redes, mas também o processo de interação entre os proprietários/gerentes e os indivíduos que compõem sua rede nota-se que há um forte domínio estrutural na criação da rede (DiMaggio, 1993; Araujo & Easton, 1996). Como tal, menos atenção tem sido dada ao processo de *networking* pelos proprietários-gerentes de pequenas empresas.

Pesquisas anteriores indicam que a rede de contatos de pequenas empresas pode variar ao longo de certas dimensões. Uma análise desses fatores revela que essas dimensões podem ser identificadas pelo nível, proatividade e força da rede e que variam entre os empreendedores (O' Donnell, 2004). Analisando a natureza das atividades de conexão em redes de proprietários/gestores de pequenas empresas, O' Donnell (2004) constatou que há diferenças dos proprietários quanto à força dos laços da rede, demonstrando um nível médio de proatividade entre as organizações.

2.2 Network

Diversas operações econômicas em ambientes organizacionais ou particulares do agente da rede estão inclusos em contextos sociais que determinam o sucesso da tomada de decisão (Granovetter, 1985). A rede em que o agente está conectado propicia a formação de elos necessários para que ele consiga tomar boas decisões a partir de relações formais ou informais.

Esses elos sociais, mantidos com a família, colegas, amigos e conhecidos, se caracterizam como estratégias eficazes no sucesso da carreira do agente e da organização (Torres, 2005). A *network* é um exemplo claro de relação social e estratégica utilizado por indivíduos, grupos e empresas, que desencadeia uma troca valiosa de informações e conhecimentos.

O conceito de *network* equivale a um conjunto de comportamentos que procuram construir, manter e utilizar relações informais que beneficiem a atividade laboral, permitindo o ingresso a recursos e à criação de condições mais favoráveis no mercado (Wolff & Moser, 2008). O *networking* refere-se à ação de colocar em prática a rede de contatos, compartilhando informações interessantes com base na colaboração e ajuda mútua. A *network* parte da iniciativa de encontrar possíveis redes de conexão ligadas por interesses

profissionais, enquanto o *networking* se condiciona a prática de acionar essas conexões.

Como uma habilidade para encontrar parceiros e operar redes de aliança, a *network* engloba estratégias de gerenciamento que permitem estabelecer melhores escolhas para aumentar a rede ou avaliar o momento de finalizá-la (Walter et al., 2006).

De acordo com Walter et al. (2006), a capacidade de *network* de uma organização engloba algumas habilidades, sendo as principais: (1) coordenação da rede; (2) habilidade de relacionamento e (3) conhecimento do parceiro. Por isso, considerou-se importante retratar essas habilidades conforme apresentado na tabela 3:

Tabela 3
Habilidades associadas à network

<i>Network</i> (NE)	Descrição
Coordenação	Habilidade de analisar e interagir de forma recíproca com os parceiros.
Habilidade de relacionamento	Habilidade de gestão de conflitos, empatia e cooperação.
Conhecimento do parceiro	Habilidade de percepção de mercado e processo produtivo.

Nota. Fonte: Adaptado de Walter et al. (2006).

Podendo ser elaborada e identificada dentro ou fora da instituição, a *network* tem características próprias com possibilidades externas e internas, dividindo-se entre o seu potencial de construção e o equilíbrio para manter ou acionar contatos (Wolff & Moser, 2008). Não somente é interessante construir atividades de *network*, como também utilizar essa estratégia no momento adequado.

A este cenário, há o interesse e importância de continuar com esses contatos ao passar do tempo, pois a *network* permite a criação de valor, sendo uma atmosfera produtiva e inovadora (Jorgensen & Ulhoi, 2010). A rede de contatos precisa estar alinhada a um posicionamento estratégico que preze pela qualidade das informações que podem ser compartilhadas.

Nesse sentido, Carrera (2011) destaca que a *network* não se mede pela quantidade de contatos, mas pelo nível de relacionamento em que estes contatos estão dispostos e, ao contrário disso, a *network* não passará de uma mera ideia infundada. A *network* será medida pela sua capacidade estratégica, explorando os seus laços existentes.

Benedetto e Mu (2012) definem que a capacidade de *network* está em explorar os laços novos e existentes, sejam eles fortes ou fracos. Essa forma de configuração torna-se essencial com a evolução dos mercados emergentes e como eles podem declinar. Os autores

apontam três características que definem a capacidade de *network*, sendo elas: (1) descobrir parceiros da rede, (2) gerenciar os parceiros e (3) impulsionar os relacionamentos da rede.

A capacidade de *network* dispõe que as redes desenvolvidas de relacionamentos fortes permitem que os empreendedores e suas empresas reúnam informações de mercado e ideias para a solução de problemas, juntamente com capacidades de aprendizado e obtenção de suporte moral e técnico (Messersmith & Wales, 2013). Os relacionamentos fortes em rede estão alinhados com a manutenção da capacidade de *network* e as perspectivas da gestão com as informações compartilhadas.

A capacidade de *network* também está ligada a forma como o gestor da organização enxerga as possibilidades do negócio, em que Walter et al. (2006) a chama de habilidade relacional. A habilidade relacional trata de aspectos comportamentais como comunicação, grau de extroversão, capacidade de gerir conflitos, senso de empatia, nível de estabilidade emocional, autorreflexão, senso de justiça e cooperação (Walter et al., 2006).

De acordo com Dayan et al. (2013), as habilidades de relacionamento, coordenação, conhecimento do parceiro e comunicação interna facilitam as interações de apoio mútuo. Por isso, o conhecimento sobre o parceiro permite realizar abordagens específicas para a construção de um relacionamento eficaz na rede.

As construções de relacionamento também acontecem em pequenas empresas. De acordo com Navaza et al. (2008), existe uma tendência para se preferir consumir tudo àquilo que se produz no mercado local antes mesmo de se optar pela importação, sendo um fator interessante para as pequenas empresas.

Como principais inconvenientes associados à condição de pequenas empresas para atuar no mercado global, apresenta-se a limitação no que concerne à investimentos que são necessários para uma empresa que visa crescimento (Cândido, 1998). Assim, as pequenas empresas precisam utilizar estratégias para conseguir a sua entrada no mercado global.

Os proprietários/gestores das pequenas empresas precisam se concentrar também no ambiente externo para alcançar melhor desempenho, no entanto, isto é frequentemente esquecido, pois se concentram apenas em gerir o negócio em nível interno. Empresas com essa visão de negócio apresentam elevados *déficits* em nível de recursos para conseguirem competir no mercado (Thrikawala, 2011).

Para Hakimpoor et al. (2012), as atividades de *network* podem auxiliar os proprietários/gestores das pequenas empresas a impulsionar o desempenho e a vantagem competitiva da empresa, dependendo de como encara os seus pontos fortes e fracos e em

como reage às ameaças e oportunidades do mercado e do ambiente em que atua. Para tanto, existem quatro dimensões integradas associadas à *network*, sendo elas: (1) a intensidade da *network*, (2) a ligação do gestor com a rede de contatos, (3) a proatividade do marketing na *network* e (4) a diversidade da *network* (Hakimpoor et al., 2012). As dimensões estão sendo retratadas na tabela 4:

Tabela 4
Dimensões integradas associadas à network

Propriedade da Network	Descrição
Intensidade	Evidencia que os proprietários/gestores das pequenas empresas tendem a usar a rede para desenvolver as suas ações de marketing;
Ligação	Demonstra a força das ligações entre os proprietários/gestores e a sua rede de contatos;
Proatividade	Indica a extensão reativa ou proativa da rede em que um proprietário/gestor se envolve com a sua rede de contatos;
Diversidade	Mostra o número e a variedade de fontes de rede que um proprietário/gestor de pequenas empresas utiliza ao fazer marketing;

Nota. Fonte: Adaptado de Hakimpoor et al. (2012).

Proprietários/gestores de pequenas empresas que estão fortemente envolvidos em redes têm melhores avanços no desempenho e na vantagem competitiva do que as empresas que limitam a sua *network*, pois a rede de contatos é um instrumento necessário para superar as fraquezas, aprender com os erros, avaliar os baixos resultados, e assim, evitar cometer as mesmas falhas no futuro (Gilmore et al., 2001).

2.3 Vantagem competitiva

De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva ocorre quando uma organização consegue produzir maior capacidade de valor quando comparada a outras organizações. Há duas formas que as empresas podem atingir maior capacidade de valor: (1) organizar a cadeia de valor de forma diferente das demais e (2) configurar a cadeia de valor semelhante às demais, porém com atividades que funcionem melhor (Besanko et al., 2006). A vantagem competitiva identifica o diferencial estratégico que a empresa possui, tornando-a referência para suas concorrentes em aspectos de lucratividade e desenvolvimento.

Day e Wensley (1988) apontam que a lucratividade e desenvolvimento como fontes de vantagem competitiva estão identificadas nas habilidades e recursos superiores que a organização dispõe e que a permite usufruir de posições vantajosas através da entrega de

maior capacidade de valor e que resultarão em melhores desempenhos. Para tanto, a empresa precisa direcionar suas energias de forma tática.

Assim, em um contexto competitivo, as empresas devem focar suas estratégias em uma cultura de longo prazo, desenvolvendo novas formas de vantagem competitiva sem concentrar seus esforços em copiar a concorrência (Hamel & Prahalad, 1989). Em longo prazo, a vantagem competitiva tende a aumentar a posição de mercado da empresa.

Quanto a posições de mercado, Kupfer e Hasenclever (2002) explicam que a vantagem competitiva permite que a organização crie e estabeleça estratégias que aumentem ou preservem de forma mais duradoura uma posição sólida no mercado.

Para Miles e Darroch (2006) a vantagem competitiva tende a seguir um ciclo de descobrimento/criação e extinção. A extinção de uma posição de vantagem acontece devido ao processo competitivo de mercado. Em determinado momento a empresa conseguirá atingir uma melhor vantagem competitiva através da criação de valor, bem como perderá a vantagem quando outras organizações se sobressaírem ao utilizar estratégias mais eficientes.

Considerando a vantagem competitiva no processo de descobrimento/criação, Barney e Hesterly (2008) definem que através do planejamento estratégico, a empresa conseguirá definir a diferença de valor criada entre ela e as firmas concorrentes. A partir disso será possível medir o desempenho da organização, através da vantagem competitiva.

2.3.1 *Network* e vantagem competitiva em pequenas empresas

Para Hitt et al. (2001), as alianças estratégicas são arranjos cooperativos entre firmas com a função de melhorar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa, através do compartilhamento de riscos e de recursos, em que a organização adquire mais conhecimento e obtém melhor acesso ao mercado. Com o aumento da vantagem competitiva, as empresas em rede também sofrem os impactos ocasionados por ela.

Kothandaraman e Wilson (2001) discutem que a vantagem competitiva ocorrerá cada vez mais entre as redes de empresas do que propriamente entre empresas isoladas. Assim, a *network* que gerar mais valor para o cliente tende a ser uma melhor fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Rebouças (2002) a relação intraempresas, sobretudo as que envolvem pequenas organizações têm intensificado o processo de reestruturação industrial e que para obter condições de competir essas organizações passaram a formar redes de empresas em vários países. Interligando as empresas, a *network* corporativa é observada como um suporte

a vantagem competitiva.

Segundo Varamaki e Vesalainen (2010), a cooperação em rede pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Ela pode aperfeiçoar economias de grande escala, facilitar o processo produtivo entre as empresas e ser o ponto chave para a formação de alianças estratégicas.

De acordo com o Observatório Europeu (2003) que conduziu um estudo em pequenas empresas europeias acerca das motivações que propiciavam a existência da rede de cooperação, predominaram três benefícios principais que estimulavam essas organizações: (1) acesso a maiores mercados, (2) oferta de mais produtos e (3) obtenção de novos conhecimentos (*know-how*).

Balestrin e Vargas (2004) esclarecem que as pequenas empresas podem alcançar diversas vantagens competitivas através das redes de cooperação, como a obtenção de preços mais vantajosos na compra e venda, redução de custos, fornecimento de mais produtos, acesso a crédito, ingresso a novos mercados, maior conhecimento prático, entre outros.

Corroborando com os achados do Observatório Europeu (2003) e de Balestrin e Vargas (2004), Martelanc et al. (2010) também destacaram como habilidades de vantagens competitivas associadas à *network* o acesso a novos e maiores mercados, oferta de mais produtos e obtenção de novos conhecimentos. Por isso, considerou-se importante retratar essas três habilidades conforme apresentado na tabela 5:

Tabela 5

Habilidades de vantagens competitivas associadas à network

Vantagem Competitiva (VC)	Descrição
Acesso a novos e maiores mercados	Facilitar o acesso das pequenas empresas aos mercados internos e externos, bem como nas cadeias produtivas de grandes empresas.
Oferta de mais produtos	Estratégia que tem como objetivo incentivar o cliente a comprar um serviço ou produto melhorado.
Obtenção de novos conhecimentos	Capacidade de gerar novos modelos organizacionais a partir da troca de informações.

Nota. Fonte: Adaptado de Observatório Europeu (2003).

Pequenas empresas que compartilham seus ambientes com outras, utilizam do aprendizado mútuo por meio da troca de conhecimentos que podem ser encontrados internos e externos à organização. Essas empresas compreendem o processo de busca por estratégias de vantagem competitiva (Queiroz, 2005).

Ao criar boas condições de mercado que antes eram acessíveis somente a empresas de grande porte, é plausível que pequenas empresas consigam manter vantagens através das redes corporativas independente do seu tamanho e que quando bem gerenciadas podem

produzir ganhos interessantes (Tatsch, 2010).

Nesta perspectiva, Maróstica et al. (2015) abordam que em um mercado ativo “uma organização que não esteja bem estruturada em rede tem grandes chances de insucesso”. Em vista disso, explica-se a inevitabilidade da pequena empresa buscar novas percepções através de outras empresas, a fim de elaborar novos parâmetros à cultura da organização que causem impacto no desempenho.

O Sebrae (2019) evidencia que as conexões entre redes com foco na inserção competitiva afetam o desempenho e diferenciam os pequenos negócios na cadeia produtiva de valor de grandes empresas.

Portanto, foi aplicada essa análise explorando a rede de contatos dos proprietários de pequenas empresas, considerando as três vantagens competitivas apresentadas pelo Observatório Europeu (2003) e posteriormente reafirmadas por Balestrin e Vargas (2004) e Martelanc et al. (2010). Assim, foram elaboradas as três hipóteses seguintes:

H1: A *network* em pequenas empresas está positivamente relacionada com o acesso a maiores mercados.

H2: A *network* em pequenas empresas está positivamente relacionada com a oferta de mais produtos.

H3: A *network* em pequenas empresas está positivamente relacionada com a obtenção de novos conhecimentos.

2.3.2 Estudos relacionados com vantagem competitiva e *network*

Dentre a abrangência de estudos acerca do tema, diversos foram os métodos e as formas de avaliação utilizadas em pesquisas já desenvolvidas. A partir dessa variedade foram considerados alguns estudos construídos a partir de observações similares ou semelhantes ao que esta pesquisa propõe (vide tabela 6).

Tabela 6
Estudos relacionados: vantagem competitiva e network

Principais estudos	Variáveis		Resultados
	Vantagem Competitiva	Network	
Filho e Nascimento (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendas; • Aumento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> digital e influência nas vendas; 	Os achados da pesquisa permitem evidenciar que o uso da <i>network</i> foi essencial para a manutenção do negócio quanto à qualidade da sua vantagem

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> dos clientes. 	competitiva.
Ali e Anwar (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de extensão; • Técnica de terceiros; • Esforço de promoção. 	Os resultados revelaram que a <i>network</i> e o desempenho dos negócios têm uma relação direta e indireta positiva e significativa.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

2.4 Desempenho organizacional

Para Murphy et al. (1996) o desempenho é a comparação entre o resultado desejado e o resultado realizado que um objeto pode produzir, no qual comumente são medidos através de dados financeiros como crescimento e lucro. A valorização unilateral de medições financeiras tem sido criticada ao longo do tempo à medida que as estratégias gerenciais ganham destaque na mensuração dos resultados organizacionais quando comparadas a medidas tradicionais de desempenho.

De acordo com Neely (1999), as medidas tradicionais de desempenho organizacional incentivam o curto prazo e desqualificam o foco estratégico, além de incentivar a falta de interesse dos gestores a promoverem novas atividades para aperfeiçoar os resultados da empresa. A concorrência global exige observações acerca das atividades de gestão a partir de medições não financeiras que agregam maior qualidade na análise dos resultados, sejam eles em sua forma quantitativa ou qualitativa.

Para Wright et al. (2000), as medições de desempenho podem ser realizadas de forma qualitativa e quantitativa. Na forma qualitativa, a organização busca avaliar a superioridade dos seus produtos em relação ao ano anterior ou comparar os produtos com os dos seus concorrentes. Na forma quantitativa, o desempenho pode ser verificado por meio de cálculos financeiros, como o retorno sobre os ativos, investimentos e vendas.

Nesse sentido, as análises elaboradas somente por medições financeiras não são suficientes para justificar o desempenho organizacional das companhias, e por isso, devem incluir também, os instrumentos não financeiros (Laitinen, 2002). Uma análise não somente financeira propicia a elaboração de indicadores-chave que podem facilitar o processo de tomada de decisão.

Para Nodari (2013), esses indicadores podem ser encontrados através de algumas habilidades de medição quanto ao desempenho organizacional, sendo descritas como sucesso global, desempenho no mercado, taxa de crescimento, lucratividade, capacidade de inovação e

volume de negócios. Por isso, considerou-se importante retratar essas três habilidades conforme apresentado na tabela 7:

Tabela 7

Habilidades de desempenho organizacional

Desempenho organizacional (DO)	Descrição
Sucesso global	Sucesso geral (desempenho, crescimento, taxa de vendas, etc.).
Desempenho no mercado	<i>Market share</i> , capacidade de resposta às mudanças do mercado, satisfação e retenção do cliente.
Taxa de crescimento	Diferença entre o valor atual da empresa e seu valor no ano anterior.
Lucratividade	Desempenho nas vendas /crescimento de receita / liquidez / rendimento das ações / Rentabilidade.
Capacidade de inovação	Capacidade organizacional que alinha a inovação com a orientação estratégica.
Volume de negócios	Valor líquido do total de vendas de bens e serviços.

Nota. Fonte: Adaptado de Nodari (2013).

Reijonen e Komppula (2007) apontam que as medidas de desempenho organizacional incluem tempo, flexibilidade, qualidade de fabricação e satisfação dos clientes, no qual são afetadas pela personalidade do empresário, pelo ambiente de negócios, inovação, planejamento e cultura organizacional.

Oliveira (2010) destaca que a apuração dos gestores sob suas percepções estratégicas podem ser um fator de medição interessante quanto ao desempenho organizacional das pequenas empresas, porque os proprietários/gestores têm um conhecimento maior acerca da missão, objetivos e metas da organização, além de ter acesso a todo o mapeamento de ações colocado em prática para alavancar o desempenho.

2.4.1 *Network* e desempenho organizacional em pequenas empresas

As crenças e valores dos líderes de uma organização sempre influenciam seu desempenho (Soebbing et al., 2015). As competências de um líder representam as habilidades de um indivíduo que trabalha em prol da organização, atuando como agentes de mudança para atingir os objetivos estabelecidos. Assim, compete ao gestor da pequena empresa fazer uso de técnicas inteligentes e que favoreçam positivamente os resultados da empresa.

Quanto às técnicas para melhorar o desempenho da organização, Zacarelli (2000) sugere que os proprietários/gestores de pequenas empresas devem observar as estratégias de *network*, a fim de demonstrar como a organização pretende criar valor para os sócios, clientes

e beneficiários (fornecedores e governo). A *network* é vista como uma ferramenta útil para os proprietários/gestores das pequenas empresas expandirem e desenvolverem as suas competências na área do marketing.

Gilmore et al. (2006) reconhecem que a *network* mesmo que informal, pode auxiliar os proprietários/gestores das pequenas empresas que utilizam recursos limitados a competirem de forma mais justa com os seus concorrentes. A *network* pode auxiliar empresários de pequenas empresas a aperfeiçoar o *marketing* da empresa e o seu desempenho, variando de como o gestor reage às ameaças e ocasiões favoráveis do ambiente em que atua (Hakimpoor et al., 2012).

Pesquisas anteriores indicaram que as atividades de *network* podem ser um fator que melhora o desempenho da organização. Walter et al. (2006), em seu estudo com base em um banco de dados de 149 *spin-offs* de universidades, investigou o impacto da capacidade de *network* e orientação empreendedora (EO) no desempenho organizacional, no qual constatou que a capacidade de *network* tem impacto positivo no desempenho, compreendido pelo crescimento de vendas, vendas por empregado, realização de lucros, qualidade percebida do relacionamento com o cliente, vantagens competitivas e sobrevivência de longo prazo.

Zacca et al. (2015) mediu o impacto da capacidade de *network* no desempenho de pequenas empresas por meio da criação de conhecimento e duas dimensões da orientação empreendedora (EO): agressividade competitiva e inovação, evidenciando que a capacidade de *network* apresentou resultados positivos no desempenho organizacional, sendo ele de mercado, financeiro, clientes ou funcionários.

Kalkhouran et al. (2017) investigou o efeito das características do diretor executivo (CEO) e do envolvimento em *network* na contabilidade gerencial estratégica (SMA) e, por sua vez, o efeito indireto da SMA no desempenho da empresa. Os autores constatarem que há relações significativas e positivas entre a formação do CEO e a aplicação do SMA, bem como entre o envolvimento em redes e o SMA. Além disso, verifica-se que a SMA tem efeito indireto nas relações de educação do CEO, envolvimento em redes e desempenho da empresa.

Nesse sentido, pretende-se aplicar uma análise explorando o uso da atividade de *network* e o efeito no desempenho organizacional, considerando também, as pequenas empresas. Portanto, elaborou-se a segunda hipótese:

H4: A *network* em pequenas empresas está positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

2.4.2 Estudos relacionados com desempenho e *network*

Dentre a abrangência de estudos acerca do tema, diversos foram os métodos e as formas de avaliação utilizadas em pesquisas já desenvolvidas. A partir dessa variedade foram considerados alguns estudos construídos a partir de observações similares ou semelhantes ao que esta pesquisa propõe (vide tabela 8).

Tabela 8

Estudos relacionados: desempenho e network

Principais estudos	Desempenho	Variáveis <i>Network</i>	Resultados
Walter et al. (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de vendas; • Vendas por empregado; • Realização de lucros; • Qualidade percebida no relacionamento com o cliente; • Vantagens competitivas; • Sobrevivência de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Habilidade de relacionamento; • Conhecimento do Parceiro; • Comunicação. 	A capacidade de <i>network</i> tem impacto positivo no desempenho organizacional das universidades.
Zacca et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação; • Agressividade competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Habilidade de relacionamento; • Conhecimento do Parceiro; • Comunicação. 	A capacidade de <i>network</i> apresentou resultados positivos no desempenho organizacional, sendo ele de mercado, financeiro, clientes ou funcionários.
Kalkhouran et al. (2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho relacionado aos concorrentes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de contatos da rede; • Participação em atividades que envolvam o CEO nas redes; 	Os resultados indicam que a SMA tem efeito indireto no desempenho da empresa.
Moreno (2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de inovação; • Desempenho Financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Habilidade de relacionamento; • Conhecimento do Parceiro; • Comunicação. 	Os resultados não atenderam ao pressuposto de que haveria uma relação positiva direta entre estas variáveis.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

3. METODOLOGIA

3.1 Variáveis da pesquisa

Neste estudo serão analisadas três variáveis conforme destacado na tabela 9:

Tabela 9
Variáveis utilizadas no estudo

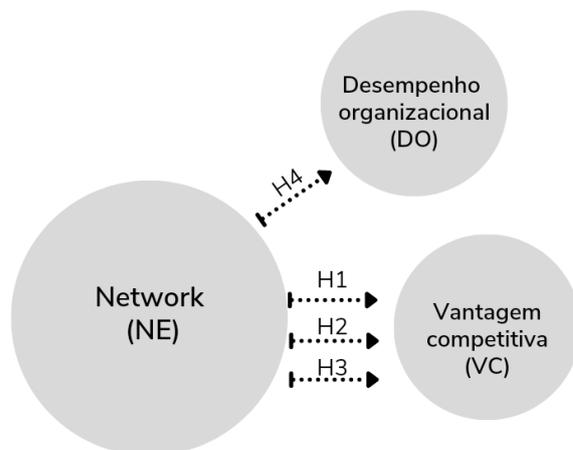
Variável resposta			
Variável	Descrição	Medição	Fonte
(NE) Itens que compõem a <i>network</i> : Coordenação; Habilidade de relacionamento; Conhecimento do Parceiro;	Habilidade da organização de criar, iniciar e encontrar novos parceiros e operar em redes de alianças.	Escala adaptada de Walter et al. (2006). Realizada através da relação de parcerias entre as empresas.	Moreno (2017)
Variáveis explicativas			
(VC) Itens que compõem a vantagem competitiva: Acesso a maiores mercados; Oferta de mais produtos; Obtenção de novos conhecimentos;	Capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado.	Escala adaptada de Observatório Europeu (2003).	Observatório Europeu (2003)
(DO) Itens que compõem o desempenho organizacional: Sucesso global; Desempenho no mercado; Taxa de crescimento; Lucratividade; Capacidade de inovação; Volume de negócios.	Associado à consecução de resultados de uma organização.	Realizada através da comparação com as empresas concorrentes.	Nodari (2013)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Modelo Proposto

A figura 1 contempla o modelo com as hipóteses a serem testadas neste estudo:

Figura 1
Modelo proposto



Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da revisão da literatura foram desenvolvidas as hipóteses desse estudo, ilustradas na figura 1. As hipóteses H1, H2 e H3 destacam a busca pela relação de efeito entre a *network* (NE) e a vantagem competitiva (VC). Já a hipótese H4 destaca a busca pela relação de efeito entre a *network* (NE) e o desempenho organizacional (DO).

3.3 Procedimentos de pesquisa de campo

A fim de atingir o objetivo desse estudo, foi executada uma pesquisa exploratória através da aplicação de um questionário estruturado junto aos gestores de pequenas empresas do setor de moda e confecção. Inicialmente, buscou-se contato com a comissão organizadora de um evento particular responsável por concentrar centenas de pequenas empresas desse seguimento, entretanto, a comissão optou por não permitir a coleta de dados naquele local.

Mediante recusa do evento, o questionário foi impresso e entregue pessoalmente a gestores de pequenas empresas localizadas em sete cidades do agreste pernambucano. Estas empresas fazem parte do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Pernambuco. Conforme o SEBRAE (2012) este APL é o segundo maior em faturamento no Brasil e abriga 77% das unidades produtivas de confecção nos municípios do agreste pernambucano.

A partir do teste piloto, foi possível observar que os gestores apresentaram certa desconfiança em responder o questionário e revelar informações da empresa, apesar da ênfase quanto ao sigilo da pesquisa. Por esse motivo, foi elaborada uma carta de apresentação (Apêndice B) para ser entregue aos gestores como forma de amenizar as incertezas. Assim, a pesquisa de campo teve duração de sessenta dias, começando em agosto/2022 e sendo finalizada em outubro/2022, no qual foram contatados 193 gestores, porém somente 168 se dispuseram a responder o questionário. Entre os motivos apresentados pelos 25 gestores que optaram por não responder o questionário, estaria a “falta de tempo” o desinteresse e a desconfiança em apresentar informações acerca do negócio.

Após o processo de verificação do banco de dados, dois questionários precisaram ser removidos por conterem respostas incompletas e/ou inválidas. Portanto, houve o total de 166 respostas válidas.

3.4 População e Características da amostra

A população dessa pesquisa foi composta por pequenas empresas do setor de moda e confecção, estimando-se uma amostra não probabilística, por conveniência. A *survey* foi realizada com o objetivo de analisar o efeito da *network* na vantagem competitiva e no

desempenho organizacional de pequenas empresas.

Após correções necessárias identificadas no teste-piloto, o questionário foi estruturado com vinte questões e distribuído em quatro seções: 1) Consentimento e perfil dos respondentes, 2) *Network* corporativa, 3) Vantagem competitiva e 4) Desempenho organizacional, a fim de que o respondente emitisse sua percepção acerca dessas temáticas.

Conforme pode ser visto no Apêndice A, a primeira parte da construção do questionário se deu por perguntas sobre o perfil dos respondentes, totalizando 05 questões. A segunda seção foi composta por questões que captavam as atividades de *network*, adaptada do estudo realizado por Moreno (2017) e extraída originalmente de Walter et al. (2006). Para tanto, o questionário foi adaptado para a realidade desta pesquisa, totalizando 06 perguntas. A terceira seção foi composta por três questões que captavam as vantagens competitivas relacionadas com a *network*. A quarta seção abrangeu questões a respeito do desempenho organizacional de pequenas empresas, originalmente elaborado por Nodari (2013), totalizando 06 questões. As seções dois, três e quatro ambas compostas por perguntas fechadas foram mensuradas por meio da escala Likert, com sete pontos, sendo que “Discordo Totalmente” referia-se ao primeiro item da escala e “Concordo Totalmente” ao sétimo.

A tabela 10 retrata as variáveis abordadas no questionário:

Tabela 10

Descrição das variáveis abordadas no questionário

Seção 1 – Perfil e consentimento dos respondentes		
Itens	Questão	Total de itens
Consentimento do respondente	01	01
Perfil do respondente	02, 03, 04 e 05	04
Seção 2 – Network		
Itens	Questão	Total de itens
Coordenação	06 e 07	02
Habilidade de relacionamento	08 e 09	02
Conhecimento do parceiro	10 e 11	02
Seção 3 – Vantagem competitiva		
Itens	Questão	Total de itens
Acesso a maiores mercados	12	01
Oferta de mais produtos	13	01
Obtenção de novos conhecimentos	14	01
Seção 3 – Desempenho organizacional		
Itens	Questão	Total de itens
Sucesso global	15	01
Desempenho no mercado	16	01
Taxa de crescimento	17	01
Lucratividade	18	01
Capacidade de inovação	19	01
Volume de negócios	20	01
Total de itens		20

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Validação e análise dos dados

O tratamento dos dados consistiu em: (1) analisar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados através do coeficiente alfa de Cronbach, (2) avaliar a percepção do gestor da pequena empresa acerca da *network* sobre as vantagens competitiva e o desempenho organizacional, (3) aplicar uma análise fatorial para criação de três escores: *network*, vantagem competitiva e desempenho organizacional, (4) Estimar um modelo de regressão e, por fim, (5) realizar análise descritiva e inferencial.

De acordo com Leontitsis e Pagge (2007), se estima o alfa de Cronbach ao considerar X como uma matriz do tipo (n x k), correspondente às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha da matriz X representará um indivíduo e cada coluna representará uma questão.

Assim, o coeficiente alfa de Cronbach é mensurado conforme a seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Sendo,

σ_i^2 , variância de cada coluna da matriz x;

σ_t^2 , variância da soma de cada linha da matriz x.

3.6 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico remete à análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base na utilização de medidas de posição e dispersão, além de testes estatísticos. Tais análises foram realizadas com o auxílio do *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*, versão 26. Inicialmente foi aplicada uma análise fatorial para criação de três escalas para a *network*, vantagem competitiva e desempenho organizacional, baseando-se nos itens da pesquisa e da literatura.

De acordo com Matos e Rodrigues (2019), a análise fatorial é utilizada para investigar os padrões ou relações latentes para um número grande de variáveis e determinar se a

informação pode ser resumida a um conjunto menor de fatores. Para esse estudo, a análise fatorial possibilitou a estimação de escores fatoriais para as três escalas, e como resultado, houve a criação de três variáveis quantitativas na base de dados no qual foi possível estimar um modelo de regressão linear.

A tabela 11 apresenta com maiores detalhes as premissas para análise fatorial:

Tabela 11
Premissas da análise fatorial

Premissa	Descrição
Amostra com pelos menos 100 observações;	Quantidade mínima de observações.
Itens não correlacionados;	Fatores de inflação da variância (VIF) entre 0,1 e 5.
Análise fatorial adequada;	Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pelo menos 0,5.
Qualidade dos itens;	Alfa de Cronbach pelo menos 0,7.
Matriz de dados fatoráveis;	Teste de esfericidade de Bartlett.
Itens com distribuição normal;	Teste de Shapiro-Wilk.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi analisado o perfil dos gestores presentes na amostra conforme apresentado na tabela 12:

Tabela 12
Perfil dos respondentes

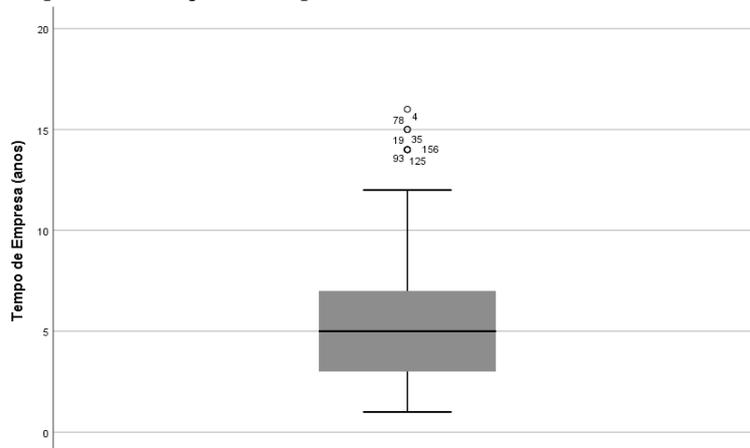
Cargo ocupado	Frequência	%
Diretor geral	05	03
Sócio/Proprietário	161	97

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 12, há uma distribuição heterogênea quanto aos cargos ocupados pelos gestores, em que 97% são sócios/proprietários e somente 3% eram diretores gerais. Esse resultado demonstra que a maioria das empresas analisadas são gerenciadas por membros que possuem relação direta com os lucros da organização e com o processo de tomada de decisão, como evidenciado também por Faria et al. (2012) que destaca que a maioria dos gestores de pequenos empreendimentos são também proprietários do negócio.

Em seguida, para analisar o tempo de serviço dos entrevistados na empresa foi utilizado o *box-plot* para destacar os quartis, assimetria, dispersão, mínimos e máximos, além de *outliers* conforme apresentado na figura 2:

Figura 2
Tempo de serviço na empresa



Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura 2, a mediana do tempo de serviço na empresa indica que 50% dos entrevistados estava há pelo menos cinco anos na empresa, além disso, o menor tempo de serviço observado foi de um ano, sendo que doze indivíduos possuíam este tempo de serviço atuando em organizações do setor de comércio com faturamento de até R\$81.000,00. O terceiro quartil indicou que 75% dos indivíduos estava há pelo menos sete anos na empresa e que o maior valor encontrado foi de dezesseis anos (somente um participante). Segundo Borges (2020) a experiência do gestor medida pelo seu tempo de serviço, oferece conhecimentos adicionais que não podem ser adquiridos por outros meios, assim, é uma ferramenta adicional para potencialização do negócio.

Três tempos de serviço na empresa foram considerados atípicos, pois se distanciavam significativamente dos outros valores (14, 15 e 16 anos). Os gestores que possuíam quatorze e quinze anos de tempo de serviço na organização eram sócios/proprietários de empresas de comércio com faturamento de até R\$81.000,00 e o gestor com dezesseis anos de tempo de serviço na empresa atuava como sócio/proprietário de uma indústria. Em geral, o tempo médio de serviço prestado foi de 5,7 anos com um desvio padrão em torno dessa média de 3,51, contudo, por possuir *outliers*, a média não é considerada uma medida de tendência central indicada, por isso levou-se em consideração à mediana.

Notou-se uma assimetria positiva na distribuição do tempo de empresa, já que a parte superior à mediana contém mais dados que a parte inferior (coeficiente de assimetria = 0,83), pois a maioria dos entrevistados estava há mais tempo nas empresas, justificando-se pelo fato de que a maioria deles é sócio/proprietário do negócio.

Quanto aos cinco diretores gerais entrevistados, estes possuem uma média de tempo de serviço de seis anos, todos eles em empresas com faturamento de até R\$81.000,00 onde somente um dos diretores atuava em uma indústria. Em seguida, foram analisadas as características das empresas contempladas na amostra quanto ao setor de atuação, conforme apresentado na tabela 13:

Tabela 13
Características das empresas

Setor de atuação	Frequência	%
Comércio	161	97
Indústria	05	03

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao setor de atuação, a maior parte das empresas era do setor de comércio (97%) e somente 3% eram indústrias. Das cinco indústrias quatro possuíam faturamento de até R\$ 81.000,00 e três dessas eram gerenciadas por um sócio/proprietário, sendo a quarta empresa gerenciada por um diretor geral. A quinta empresa possuía um faturamento de até R\$ 4.800.000,00 e um sócio/proprietário como gestor. Ressalta-se que o ambiente no qual foram coletados os dados é uma região que sobrevive fortemente da atividade comercial varejista, o que justifica a grande quantidade de empresas do setor de comércio e que apesar dos resultados apresentados sobre o perfil dos respondentes (tabela 12) e características das empresas (tabela 13) possuírem a mesma quantidade de frequência, eles não eram necessariamente equivalentes.

Em seguida, foi analisado o faturamento anual das empresas conforme apresentado na tabela 14:

Tabela 14
Faturamento anual das empresas

Faturamento Anual	Frequência	%
0 -- 81.000	161	97
81.001 -- 360.000	04	02
360.001 -- 4.800.000	01	01
Total	166	100

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na tabela 14, em geral, as empresas entrevistadas possuíam um faturamento anual de até R\$81.000,00, enquadrando-se em sua maioria como

Microempreendedor individual (MEI) ou Microempresa (ME). De acordo com a Lei complementar nº 128, as empresas classificadas como MEI podem comportar faturamento anual inferior ou igual à R\$ 81 mil. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2021) classifica como ME as empresas que possuem faturamento inferior ou igual à R\$360 mil e Empresas de Pequeno Porte (EPP) com faturamento anual superior à R\$360 mil e inferior ou igual a R\$ 4,8 milhões.

Como demonstrado acima, quatro organizações possuíam faturamento anual de até R\$360 mil o que equivale exclusivamente a uma ME, enquanto somente uma organização possuía faturamento de até R\$ 4,8 milhões enquadrando-se como EPP.

Após a análise das cinco questões que retratavam o perfil dos respondentes, foram observados os *percentis* das questões que envolviam a escala Likert, relacionadas diretamente com a *network* corporativa, vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Verificou-se que, para todos os itens avaliados, ao menos 25% dos gestores das empresas atribuíram valor máximo (concordo totalmente), estando destacado a partir do percentil 75% por possui valor 7. Além disso, exceto pelos itens Q15 “Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida”, Q18 “Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa”, e Q20 “Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho”, em todos os demais, 75% dos gestores atribuíram pelo menos escala seis nos itens. Assim, foi identificado que os entrevistados tenderam a atribuir sempre escalas altas em suas respostas, o que poderia vir a prejudicar a análise pela baixa variabilidade nas escalas.

Interpretando como mais bem avaliado, o item com maior valor no primeiro percentil (5%), tem-se o item Q10 “A minha empresa conhece o mercado de seus parceiros” neste cenário. Nas perspectivas de Brick e Porto (2020), a interação entre empresas a partir da sondagem do mercado de seus parceiros vêm sendo relevante para a elaboração de ideias inovadoras para a organização.

4.1 Análise fatorial

Os dados foram organizados contendo as informações relativas ao perfil dos entrevistados. Utilizou-se a análise fatorial para agrupar os itens em uma escala única, a fim de que fosse possível estimar os escores fatoriais. Foram agrupados os itens do questionário segundo as suas escalas correspondentes, conforme destacado na tabela 15:

Tabela 15
Escalas por itens

Escalas	Itens
Network (NE)	Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11
Vantagens competitivas (VC)	Q12, Q13 e Q14
Desempenho organizacional (DO)	Q15, Q16, Q17, Q18, Q19 e Q20

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

As três escalas apresentadas na tabela 15 possuíam caráter unifatorial, então não foi possível utilizar rotação de dados na aplicação da análise fatorial. Para o tamanho da amostra, recomendavam-se pelo menos 100 observações nos dados (Hair et al., 2005). Como visto anteriormente, o banco de dados continha 166 observações, logo, o tamanho da amostra foi considerado viável.

A análise fatorial foi aplicada ao conjunto de dados, avaliando a matriz de correlações e o *variance inflation factor* (VIF), que indicavam à presença de multicolinearidade nos itens, assim como o pressuposto de normalidade dos dados. Segundo Field (2013), deve-se retirar da base de dados àqueles itens com VIF acima de 10 ou abaixo de 0,10. Na tabela 16 está apresentado o VIF dos itens:

Tabela 16
VIF dos itens

Escala	Item	VIF
NE	Q6	1,082
	Q7	1,022
	Q8	1,027
	Q9	1,053
	Q10	1,047
	Q11	1,033
VC	Q12	1,017
	Q13	1,016
	Q14	1,004
DO	Q15	1,081
	Q16	1,063
	Q17	1,065
	Q18	1,061
	Q19	1,023
	Q20	1,102

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os itens apresentaram VIF próximo de um (1), não sendo necessário retirar nenhum deles na análise fatorial.

Para verificar se a análise fatorial seria adequada para o conjunto de dados, foi utilizada a medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para Hair et al. (2005), são valores aceitáveis para o KMO índices entre 0,5 e 1,0, portanto um valor abaixo de 0,5 indica que a análise fatorial é inaceitável.

A qualidade dos itens pesquisados foi medida pelo coeficiente Alfa de Cronbach. O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70. A consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores menores que esse limite. Por outro lado, o valor máximo esperado para o alfa é 0,90, uma vez que valores maiores podem significar presença de redundância ou duplicação, o que pode significar que vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo (Streiner, 2003).

Em seguida foi avaliado o teste de esfericidade de Bartlett, que segundo Aaker et al. (2004), serve para examinar a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas na população, ou seja, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade onde cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria ($r=1$), mas não apresenta correlação com as outras variáveis ($r=0$), sendo utilizado para testar se a matriz de dados é fatorável, tendo este indício sempre que a hipótese nula do teste é rejeitada. A rejeição da hipótese nula do teste, ou seja, p -valor < significância, indica a fatorabilidade da matriz. Seguem os resultados das medidas para análise fatorial (tabela 17):

Tabela 17
Medidas da análise fatorial

Escala	KMO	P-valor Bartlett	Alfa de Cronbach	Var. Explicada
<i>Network</i>	0,535	0,127	0,025	22,58%
Vantagens Competitivas	0,520	0,385	-0,120	38,37%
Desempenho Organizacional	0,590	0,005	0,410	25,78%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da tabela 17, nota-se que, pela medida KMO, pode-se considerar a análise fatorial adequada, seguindo o critério de Hair et al. (2005), já que todos os valores são acima de 0,5. No Teste de Bartlett, ao nível de significância de 5%, somente na escala de desempenho organizacional há rejeição da hipótese nula do teste (p -valor < 0,05), logo, a fatorabilidade da matriz de dados é prejudicada, uma vez que, estatisticamente, os itens são correlacionados na população. Como apontado anteriormente, a maioria dos gestores atribuíram escalas altas nos itens, refletido no Teste de Bartlett, e, em seguida, nos coeficientes Alfa de Cronbach (todos abaixo de 0,7). Como não foi possível colher uma

amostra maior de dados e nem aplicar transformações nos itens (escalas), deu-se continuidade com a análise fatorial, porém com a ressalva dessa limitação do modelo.

A premissa de normalidade dos itens também foi analisada. Aplicando os testes de Shapiro-Wilk e de Kolmogorov-Smirnov nos dados, observou-se que nenhum dos itens da escala adere bem a uma distribuição normal, pois todos eles apresentaram p-valor $< 0,001$, rejeitando-se, assim, à hipótese nula de normalidade. Contudo, em escalas, é esperado que os itens não seguissem uma distribuição normal, e pode-se corrigir o problema alterando o método de estimação da análise fatorial. Segundo Marôco (2010), quando os dados não seguem uma distribuição normal, pode-se utilizar o método de estimação de máxima verossimilhança, que obtém excelentes resultados para dados não normais.

Por fim, nota-se que a estrutura unifatorial é capaz de explicar 22,58% da variabilidade dos itens da escala da *network*, 38,37% da variabilidade dos itens da escala de vantagens competitivas, e 25,78% da variabilidade dos itens da escala de desempenho organizacional. Com a aplicação da análise fatorial nos dados, foi possível estimar os escores por observação de cada uma das três escalas, e com esses escores aplicar um modelo de regressão.

4.2 Modelo de regressão

Nesta seção, pretende-se estimar o seguinte modelo de Regressão Linear, baseando-se nos escores das escalas:

$$NE = \beta_0 + \beta_1 \times VC + \beta_2 \times DO + \varepsilon_{it}$$

Sendo,

NE, *Network*;

VC, Vantagem competitiva;

DO, Desempenho organizacional;

β_0 , Intercepto da regressão;

β_1 , Efeito da *network* sobre a vantagem competitiva;

β_2 , Efeito da *network* sobre o desempenho organizacional;

ε_{it} , Resíduo da regressão.

Na Tabela 18, nos painéis A, B e C, são apresentados os resultados da estatística descritiva para os itens do questionário relacionados à *network*, vantagem competitiva e desempenho organizacional:

Tabela 18
Estatística descritiva
Painel A – Network

Itens	Obs.	Média	Desvio Padrão	Min.	Max.
Coordenação					
Q6 - A minha empresa analisa o que gostaria e deseja alcançar especificamente com cada parceiro de negócio.	166	6,3	1,1	2	7
Q7 - A minha empresa julga previamente com quais possíveis parceiros irá se relacionar.	166	6,4	1,0	1	7
Habilidade de relacionamento					
Q8 - Acerca das condições comerciais, a minha empresa se coloca no lugar de seus parceiros.	166	6,2	1,1	2	7
Q9 - A minha empresa busca solucionar os problemas de relacionamento de forma construtiva com cada parceiro de negócio.	166	6,3	1,0	2	7
Conhecimento do parceiro					
Q10 - A minha empresa conhece o mercado de seus parceiros.	166	6,4	0,9	2	7
Q11 - A minha empresa conhece os pontos fortes e os pontos fracos de seus parceiros.	166	6,2	1,0	2	7
Painel B – Vantagem competitiva					
Itens	Obs.	Média	Desvio Padrão	Min.	Max.
Acesso a maiores mercados					
Q12 - Através das parcerias em rede a minha empresa busca ter acesso a maiores mercados.	166	6,5	1,1	1	7
Oferta de mais produtos					
Q13 - Através das parcerias em rede a minha empresa busca ofertar mais produtos.	166	6,3	1,1	1	7
Obtenção de novos conhecimentos					
Q14 - Através das parcerias em rede a minha empresa busca obter novos conhecimentos.	165	6,2	1,3	1	7
Painel C – Desempenho organizacional					
Itens	Obs.	Média	Desvio Padrão	Min.	Max.
Sucesso global					
Q15 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	166	6,0	1,3	2	7
Desempenho no mercado					
Q16 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	166	6,1	1,3	1	7
Taxa de crescimento					
Q17 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	166	6,2	1,2	1	7
Lucratividade					
Q18 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.	166	5,9	1,4	2	7

Capacidade de inovação						
Q19 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).	166	6,3	1,1	2	7	
Volume de negócios						
Q20 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.	166	5,8	1,4	2	7	

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Após os testes de validade, foi realizada a regressão pelo método dos mínimos quadrados ordinários, conforme destacado na tabela 19:

Tabela 19
Resultado da regressão

Parâmetro	Coeficiente	Erro padrão	T	P-valor	IC 95% Beta	
					Lim. Inferior	Lim. Superior
Intercepto	0,001	0,055	0,020	0,984	-0,107	0,109
Vantagens competitivas	-0,038	0,116	-0,326	0,745	-0,267	0,191
Desempenho organizacional	0,108	0,083	1,308	0,193	-0,055	0,272

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes podem ter valores entre -1 e +1. De acordo com Hair et al. (2005), os valores mais próximos de +1 indicam uma forte relação entre as variáveis, enquanto os valores mais próximos de 0 indicam uma fraca relação. A tabela 20 resume os resultados principais desse estudo:

Tabela 20
Principais achados

Hipótese	Descrição	P-valor	Resultado
H1	A <i>network</i> em pequenas empresas está positivamente relacionada com o acesso a maiores mercados.		N.S
H2 NE → VC	A <i>network</i> em pequenas empresas está positivamente relacionada com a oferta de mais produtos.	0,745	N.S
H3	A <i>network</i> em pequenas empresas está positivamente relacionada com a obtenção de novos conhecimentos.		N.S
H4 NE → DO	A <i>network</i> em pequenas empresas está positivamente relacionada com o desempenho organizacional.	0,193	N.S

Nota. NE (*Network*), VC (Vantagem competitiva), DO (Desempenho organizacional), N.S (Não significante).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Discussão das hipóteses

Esta seção discute os principais achados da pesquisa, no qual apresenta o resultado do objeto de pesquisa.

As hipóteses H1, H2 e H3 respectivamente, tiveram como objetivo avaliar o efeito da *network* na vantagem competitiva através do acesso a maiores mercados, da oferta de mais produtos e na obtenção de novos conhecimentos.

O coeficiente entre a *network* e a vantagem competitiva foi de -0,038, demonstrando baixa relação entre as variáveis. O teste t apontou um índice de -0,326 para essa relação, indicando que o resultado não foi significativo. Sendo assim, a *network* não apresentou efeitos significativos na vantagem competitiva, refutando as hipóteses H1, H2 e H3.

O resultado da hipótese H1 indica que pequenas empresas que praticam apenas a *network* não atingem resultados significativos no acesso a maiores mercados. De acordo com Silva et al. (2010), as redes criadas sem planejamento adequado são propícias a influenciar negativamente no processo de internacionalização das pequenas empresas. Organizações inseridas em redes instáveis podem agir de forma nociva quando amparadas por pouco ou nenhum conhecimento do mercado em que se pretende operar.

De acordo com Costa e Alam (2019), a falta de conhecimento em como operar internacionalmente através das redes de relacionamento, contribuem para poucas participações de pequenas empresas nas exportações. Nesse sentido, os gestores podem encontrar dificuldades no processo de internacionalização.

Nos estudos de Ferreira et al. (2021) que consideraram as características expressas na teoria da rede de alianças como fator de internacionalização, foi descoberta uma relação de baixo desempenho quanto as exportações das empresas analisadas.

Quanto aos resultados da hipótese H2, há indicação de que pequenas empresas que somente utilizam a *network* não atingem resultados significativos na oferta de mais produtos. Esse achado corrobora com os estudos de Simpson et al. (2006) em que evidencia que as organizações em rede de aliança que mantêm foco exagerado na elaboração de novos processos e/ou produtos, podem acabar se desviando da essência da organização, o que pode ser arriscado para o seu desempenho. Ignorar a atividade central da empresa pode interferir na elaboração de planejamentos estratégicos e por consequência a isso, na vantagem competitiva.

O resultado da hipótese H3 indica que pequenas empresas, ao utilizar somente a *network* não atingem resultados significativos na obtenção de novos conhecimentos. Esse

achado vai ao encontro com os estudos de Rocha e Correio (2019), que revelam que os comportamentos egoístas que desencorajam a continuidade das parcerias, prejudicam a capacitação dos próprios membros da rede. Para Silva (2019), por mais que as interações em rede favoreçam o compartilhamento e troca de experiências, ainda sim é um fator que apresenta um desempenho abaixo das expectativas.

A hipótese H4 teve como objetivo avaliar o efeito da *network* no desempenho organizacional. Conforme apresentado na tabela 19, o coeficiente entre a *network* e o desempenho organizacional foi de 0,108, revelando que, apesar de baixa, há relação entre estas duas variáveis. No entanto, o teste t apontou um índice de 1,308 para essa relação, indicando que este resultado não foi significativo. Sendo assim, a *network* não apresentou efeitos significativos no desempenho organizacional, rejeitando H4.

O resultado da hipótese H4 indica que pequenas empresas que praticam apenas a *network* não atingem resultados significativos no desempenho organizacional, o que reforça os estudos de Silva et al. (2008) e Pauli et al. (2018), que também destacaram que não há influência significativa e positiva entre os laços corporativos (*network*) com o desempenho.

Nas perspectivas de Kenny e Fahy (2013), efeitos não significativos da *network* no desempenho organizacional podem ser atribuídos às dificuldades econômicas em investir nos relacionamentos corporativos, em que muitas vezes, a continuidade da rede é comprometida.

Assim, os resultados obtidos evidenciam que a *network* é um fenômeno reconhecido pelos proprietários/gestores, porém, ainda não é uma técnica amplamente estruturada. Embora assumam importância nas organizações, como já apresentado no referencial teórico desse estudo, esta é uma ferramenta que ainda assume caráter informal entre as pequenas empresas entrevistadas. A explicação para esses resultados pode estar na forma como o pequeno empresário conduz o seu negócio e/ou no seu conhecimento acerca da *network*, tendo em vista a atribuição de escalas altas no questionário por grande parte dos entrevistados.

No entanto, apesar dos resultados contrários ao que se esperava, esse estudo possui uma amostra única que contribui para a teoria das redes ao evidenciar como as dinâmicas entre ator-rede estão sendo constituídas em pequenas empresas. Os achados permitem a elaboração de pesquisas futuras, além de que reforça o debate sobre pequenas empresas e suas possibilidades de atuar em rede.

Percebe-se então, que apesar da ampla literatura que discorre sobre o tema, ainda há uma série de questionamentos teóricos e empíricos a serem descobertos.

5. CONCLUSÕES

Esse estudo buscou analisar o efeito da *network* na vantagem competitiva e no desempenho organizacional. Avança em relação às pesquisas anteriores à medida que trouxe a *network* a ser discutida no ambiente de pequenas empresas a partir da percepção de seus gestores.

O estudo descritivo, composto por um questionário, foi respondido por 166 gestores de pequenas empresas do setor de moda e confecção. Para tanto, a análise fatorial foi utilizada para a construção de escores fatoriais e a regressão linear para análise dos dados. O modelo foi desenvolvido de forma adequada para alcançar o objetivo dessa pesquisa, no entanto, ao testar as hipóteses, nenhuma delas foi confirmada. Em decorrência das altas escalas atribuídas pelos gestores e pela impossibilidade de se colher uma amostra maior de dados ou aplicar transformações nos itens (escalas), deu-se continuidade com o estudo, porém com a ressalva dessa limitação.

Embora as hipóteses referentes à associação positiva da *network* com a vantagem competitiva e o desempenho organizacional não tenham sido confirmadas, há indícios de que outras razões possam ajudar a explicar esses fenômenos e que a *network* tem um potencial instrutivo para amenizar os obstáculos no que concernem as pequenas empresas, tendo em vista que a literatura reforça a relevância do debate na construção de redes parceiras, considerando o potencial dessas organizações.

Entre as principais contribuições teóricas desse estudo, está de que a *network* possui caráter informal entre as pequenas empresas entrevistadas, mas que ainda assim, é um fenômeno reconhecido pelos proprietários/gestores. Entre as principais contribuições práticas e sociais desse estudo, está a identificação de que gestores de pequenas empresas podem utilizar a *network* como um instrumento de apoio em suas atividades laborais.

5.1 Limitações do Estudo

Considerando a circunstância da pesquisa e seu escopo, este estudo apresenta algumas limitações quanto ao contexto, ao corte, ao tamanho e a amostra. A limitação relacionada ao contexto diz respeito ao porte das empresas utilizadas como base para o teste das hipóteses. Apesar da representatividade econômica das pequenas empresas, ainda há desconforto por parte dos gestores em revelar dados da organização mesmo que para fins exclusivamente acadêmicos.

A segunda limitação está relacionada ao corte da pesquisa que foi realizada em um curto momento de tempo. Isto pode limitar a compreensão dos gestores sobre sistemas mais complexos que envolvem a *network*, a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Quanto à limitação de tamanho, destaca-se a falta de um banco de dados ou cadastro único com informações de pequenas empresas do seguimento analisado, o que dificultou a coleta de dados. A quarta limitação refere-se à amostra, em que a maioria dos gestores atribuiu escalas altas nos itens, o que refletiu nos coeficientes Alfa de Cronbach (todos abaixo de 0,7). Além disso, a amostra não pode ser generalizada para todo o país.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Após esse estudo, alguns indícios sugerem a elaboração de pesquisas complementares que possam ampliar os resultados aqui encontrados. Propõe-se uma pesquisa longitudinal com maiores observações, através de uma análise qualitativa por meio de entrevistas, além de que se incluam novas variáveis no modelo que possam representar a *network* com melhor precisão.

REFERÊNCIAS

- Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, ed. 7, pp. 22–30. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3>.
- Andrade, C., Rezende, S., Salvato, M. & Bernardes, P. (2011). A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. *Rev. adm. contemp.* vol.15, n.4, pp.608-630. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400004>.
- Araújo, L. & Easton, G. (1996). Strategy: where is the pattern? *Organization*, v. 3, n. 3, pp. 361- 83. <https://doi.org/10.1177/135050849633004>.
- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. Editora: Atlas.
- Balestrin, A. & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. RAC, edição especial. Pág. 203-227. <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbLHGXvr6s359gh4jTWJnfS/?format=pdf&lang=pt>.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). (2021). <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.
- Barney, J. B. & Hesterly, Y. W. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Benedetto, A. & Mu, J. (2012). Networking Capability and New Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, pp. 4-19. <https://ssrn.com/abstract=2012788>.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaeffer, S. (2006). *A economia da estratégia*. 3º ed. Editora Bookman.
- Borges, A. C. (2020). *Quando a experiência do vendedor melhora e a dispersão do conhecimento piora os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas*. Dissertação de mestrado. Repositório institucional da universidade estadual de Maringá (RI-UEM). <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/6015>.
- Brick, E. S. & Porto, H. F. (2020). O papel do estado e a interação entre empresas, institutos de ciência e tecnologia (ICT) e instituições de ensino superior (IES) para inovação e capacitação industrial e tecnológica para defesa no Brasil. *Revista da escola de guerra naval*, vol. 26. DOI 10.21544/1809-3191.v26n1.p254-303.

- Cândido, M. (1988). *Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Repositório UFSC.
- Carrera, F. (2011). *Networking – Guia de Sobrevivência Profissional*. Edições: Sílabo; Lisboa.
- Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A. & Pitsis, T. (2016). The transformative power of network dynamics: A research agenda. *Organization Studies*, vol. 37, pp. 277-291.
<https://doi.org/10.1177/0170840616629047>.
- Conway, A., Cowan, N. & Bunting, M. (2001). The cocktail party phenomenon revisited: The importance of working memory capacity. *Bulletin and review*, vol. 8, pp. 331-335.
<https://doi.org/10.3758/BF03196169>.
- Costa, A. J. & Alam, N. A. (2019). Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. *FESPPR pública*, vol. 3.
- Daft, R. L. (2000). *Teoria e design da organização*. 7ª Edição, South-Western Publishing, Ohio.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1–20. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Dayan, E., Censor, N., Buch, E., Sandrini, M. & Cohen, L. (2013). Noninvasive brain stimulation: from physiology to network dynamics and back. *Nature Neuroscience*, vol. 16, pp. 838–844. <https://doi.org/10.1038/nn.3422>.
- Dimaggio, P. (1993). Nadel's paradox revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure, in Nohria, N. & Eccles, R. *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School, cap. 4, p.118-142.
- Faria, J. A., Azevedo, T. C. & Oliveira, M. S. (2012). A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da micro e pequena empresa*, v. 6, pp. 89-106.
- Ferreira, C. P., Cavalcanti, A. M. & Silva, A. M. (2021). Análise da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas brasileiras com vista à exportação. *Exacta*. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.17813>.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: and Sex and Drugs and Rock 'N' Roll*. Editora: Sage Publications.
- Filho, J. E. & Nascimento, R. M. (2021). *A importância do marketing digital no contexto de pandemia*. Repositório Institucional.
<http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/18123>.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol.91, PP. 481-510.
<https://www.jstor.org/stable/2780199>.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, pp. 6
 11. <https://doi.org/10.1108/02634500110363583>.
- Gilmore, A., Carson, D. & Perry, C. (2006). Academic publishing: best practice for editors, guest editors, authors and reviewers. *European Business Review*, vol. 18, pp. 468-78.
<https://doi.org/10.1108/09555340610711094>.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, vol. 104, pp. 1439-1493. doi:10.1086/210179.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, n° 3. <https://www.jstor.org/stable/3094185>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Editora: Bookman.
- Hakimpoor, H., Hashim, N. & Nakhaei, H. (2012). Marketing Networking Dimensions and SMEs' Performance. *Universiti Technology Malaysia*, vol. 57, pp. 122-127.
- Halldorsson, A., Korzab, H., Mikkola, J. & Skjoett-Larsen, T. (2007). Complementary Theories to Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.12, n. 4, pp. 284-296. <https://doi.org/10.1108/13598540710759808>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. *Havard business review*.
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*. Boston, MA: Lexington Books.
- Hitt, A. M., Irlanda, D., Miguel, C. & Sexton, D. (2001, 06 de junho). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.196>.

- Jorgensen, F. & Ulhoi, J. (2010). Enhancing Innovation Capacity in SMEs Through Early Network Relationships. *Creativity an innovation Management*, vol. 19, pp. 397-404. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-8691.2010.00577.x>
- Kalkhouran, A., Nedaei, B. & Rasid, S. (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance. *Journal of accounting & organizational Change*, vol. 13, pp. 471-491. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2015-0042>.
- Kenny, B. & Fahy, J. (2013). Network resources and international performance of high tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, pp. 529–555. <https://doi.org/10.1108/14626001111155691>.
- Kothandaraman, P. & Wilson, D.T. (2001). The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 379-389. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00152-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00152-8)
- Kupfer, D. & Hasenclever, D. L. (2002). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Cap. 6. Rio de Janeiro: Campus.
- Laitinen, E.K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, pp. 65-99. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00021-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00021-X).
- Lei Complementar nº 128. (2008). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm.
- Leontitsis, A. & Pagge, J. (2007). *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*, vol. 73, pp. 336-340. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%252Fj.matcom.2006.08.001;h=repec:eee:matcom:v:73:y:2007:i:5:p:336-340>.
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Editora: ReportNumber.
- Maróstica, E., Maróstica, N. A. & Branco, V. R. (2015). *Inteligência de mercado*. 1º ed. Editora: Cengage Learning BR.
- Martelanc, R., Pasin, R. & Pereira, F. (2010). Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e patrimônio privado. *Pearson Prentice Hall*. 302 pág.
- Marteletto, R. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, v.30, n.1, pp. 71-81, Instituto Brasileiro de

- Informação em Ciência e Tecnologia. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652001000100009>.
- Matos, D. A. & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. 74 pp. Editora: Enap.
- Messersmith, J. & Wales, W. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management. *International Small Business Management*, vol. 31, pp. 115-136. <https://doi.org/10.1177/0266242611416141>
- Miles, M. P. & Darroch, J. (2006). “Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage”, *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 485-501. <https://doi.org/10.1108/03090560610657804>.
- Moreno, R. (2017). *O efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de Network e o desempenho organizacional*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Repositório UFPR. <http://hdl.handle.net/1884/46252>.
- Murphy, G.; Trailer, J. & Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 15-23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X).
- Navaza, C. L., Soteras, A. M. & Costa, A. N. (2008). Estratégias empresariais. *Vida Económica Editorial*. 1ª Ed., Porto.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, pp. 205-228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>.
- Nohria, N., Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press.
- Nodari, F. (2013). *A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Faculdade de administração, contabilidade e economia. Repositório PUCRS. <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5653>.
- Observatory of European SMEs. (2003). *SMEs and cooperation*. Luxembourg: European Commission - KPMG Special Services and EIM Business & Policy Research - SMEs.

- O'Donnell, A. (2004). The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 206-17.
<https://doi.org/10.1108/13522750410540218>.
- Olave, M., Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Produção*, v.8, n.3, pp.289-303. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>.
- Oliveira, D. (2010). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 27ª ed. Atlas.
- Pauli, J., Basso, K., Gobi, R. L. & Bilhar, A. (2018). O Efeito da Densidade da Rede de Coautoria no Desempenho dos Programas de Pós-graduação. *BBR, Braz. Bus. Rev.*, vol. 16. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.6.3>.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 16ªed. Rio de Janeiro: Campus.
- Queiroz, L. (2005). Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. Dissertação de Mestrado. Programa Multi-institucional e Inter-Regional do Consórcio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília. Repositório UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38887>.
- Rebouças, A. C. (2002). Água doce no mundo e no Brasil. In *Águas doces no Brasil* (p. 01-35). São Paulo: Escrituras. Recuperado de <https://repositorio.usp.br/directbitstream/46f90cc5-9515-41a2-bbf1-0da5c1748821/1658772.pdf>
- Reijonen, H. & Komppula, R. (2007). Perception of Success and Its Effect on Small Firm Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, pp. 689-701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>.
- Rocha, A. P. & Correio, M. S. F. (2019). Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. *Revista de Administração de Roraima*, vol.9, pp. 28-51. doi:10.18227/2237-8057rarr.v9i1.5208.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2016). SEBRAE/PE. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (ALI). (2019). *Caracterizando a Inovação: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI*. SEBRAE/ RN.
- Silva, W. M., Rossoni, L., Martin, D. M. & Martelanc, R. (2008). A Influência das redes de relações corporativas no desempenho das empresas do novo mercado da BOVESPA. *Revista Brasileira de Finanças*, vol. 6, pp. 337-358. <https://ssrn.com/abstract=2428380>.
- Silva, R. C., Chauvel, M. A. & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, vol. 26, pp. 76. <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.199>.
- Silva, G. B. (2019). *Fatores que impactam no insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha sob a ótica de especialistas*. Dissertação de Mestrado, 123 f. Repositório Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul. <https://repositorio.ucs.br/11338/5054>.
- Simpson, W. T., Marion, T., Weck, O., Hölttä-Otto, K., Kokkolaras, M. & Shooter, S. B. (2006, 10 a 13 de setembro). *Platform-based Design and Development: Current Trends and Needs in Industry*. International Design Engineering Technical Conferences & Computers and Information in Engineering Conference, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
- Soebbing, B., Wicker, P. & Weimar, D. (2015). The impact of leadership changes on expectations of organizational performance. *Journal of Sport Management*, vol. 29, pp. 485-497.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, v. 80, pp. 217-222. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8003_01.
- Tatsch, M. P. (2010). Fatores de competitividade de empresas organizadas em redes de cooperação. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSM. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8145>
- Thrikawala, S. (2011). The determinants of entrepreneurial intention among academics in Srilanka. In: *International Conference on Economics and finance Research*, vol. 4, pp. 454-468. <https://ssrn.com/abstract=2333276>.

- Tichy, N., Tushman, M. & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis For Organizations. *The academy of management review*, vol. 4, pp. 507-519.
<https://doi.org/10.2307/257851>.
- Torres, J. (2005, 11 a 13 de julho). *Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia*. I EBEC – PUC/PR – Curitiba, PR, Brasil.
- Tseng, S. (2010, 06 de abril). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011032409/full/pdf?title=the-correlation-between-organizational-culture-and-knowledge-conversion-on-corporate-performance>.
- Varamaki, E. & Vesalainen, J. (2010). Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *An International Journal*, vol.15, pp. 27-47.
- Walter, A, Auer, M. & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, v. 21, pp. 541-567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>.
- Wolff, H. & Moser, K. (2008). Effects of Networking on Career Success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*. 196 – 206. <https://doi.org/10.1037/a0013350>.
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000) - *Administração estratégica: Conceitos*. Editora: Atlas.
- Zacca, R., Dayan, M. & Ahrens, T. (2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, v. 53, n. 1, pp. 2-23.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2013-0587/full/pdf?title=impact-of-network-capability-on-small-business-performance>.
- Zaccarelli, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*. 244 p. Editora: Saraiva.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Network, Vantagem Competitiva e Desempenho em Pequenas Empresas.

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é estudar a relação da Network corporativa (parceria entre empresas) com a vantagem competitiva no mercado e o desempenho organizacional de pequenas empresas do ramo de moda e confecção.

Este questionário é composto por 20 perguntas e está sendo respondido por gestores de pequenas empresas. Não há respostas certas ou erradas. Em cada pergunta você deve marcar **apenas uma alternativa**.

Todas as respostas são **confidenciais**. Os dados serão avaliados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes. O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 5 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado (a).

A pesquisa é conduzida pela mestranda Maria Crislany dos Santos Oliveira e orientada pelo Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos, ambos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sendo requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Ciências Contábeis.

Seção 01 – Consentimento e Perfil dos respondentes

Ao assinalar a opção “Aceito participar” você atesta o entendimento desse estudo e permite a utilização das suas respostas para alcançar o objetivo desta pesquisa. Esta seção tem a finalidade de conhecer o perfil dos gestores das pequenas empresas. Os dados fornecidos serão analisados e agrupados preservando-se o sigilo da fonte.

1. Você aceita participar dessa pesquisa?

- Aceito participar
- Não aceito participar

2. Qual cargo você ocupa na empresa?

- Sócio/Proprietário
- Diretor Geral
- Outro. Qual? _____

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

4. Em que faixa se enquadra o faturamento anual de sua empresa?

- Até R\$81.000
- De R\$81.001 a R\$360.000
- De R\$361.001 a R\$4.800.000

5. Qual o setor de atuação da sua empresa (selecione somente um setor)?

- Comércio
- Indústria

Seção 02 – *Network* corporativa

Esta seção tem a finalidade de colher a sua percepção sobre relacionamentos corporativos da sua empresa com outras. As questões abaixo devem ser classificadas entre: 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

6. A minha empresa analisa o que gostaria e deseja alcançar especificamente com cada parceiro de negócio.

<input type="radio"/>						
1	2	3	4	5	6	7

7. A minha empresa julga previamente com quais possíveis parceiros irá se relacionar.

<input type="radio"/>						
1	2	3	4	5	6	7

8. Acerca das condições comerciais, a minha empresa se coloca no lugar de seus parceiros.

<input type="radio"/>						
1	2	3	4	5	6	7

9. A minha empresa busca solucionar os problemas de relacionamento de forma construtiva com cada parceiro de negócio.

<input type="radio"/>						
1	2	3	4	5	6	7

10. A minha empresa conhece o mercado de seus parceiros.

<input type="radio"/>							
1	2	3	4	5	6	7	

11. A minha empresa conhece os pontos fortes e os pontos fracos de seus parceiros.

<input type="radio"/>							
1	2	3	4	5	6	7	

Seção 03 – Vantagem competitiva

Esta seção tem a finalidade de colher a sua percepção sobre as vantagens competitivas da sua empresa relacionada com as redes corporativas. As questões abaixo devem ser classificadas entre: 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

12. Através das parcerias em rede a minha empresa busca ter acesso a maiores mercados.

<input type="radio"/>							
1	2	3	4	5	6	7	

13. Através das parcerias em rede a minha empresa busca ofertar mais produtos.

<input type="radio"/>							
1	2	3	4	5	6	7	

14. Através das parcerias em rede a minha empresa busca obter novos conhecimentos.

<input type="radio"/>							
1	2	3	4	5	6	7	

Seção 04 – Desempenho organizacional

Esta seção tem a finalidade de colher a sua percepção sobre o desempenho organizacional da sua empresa. As questões abaixo devem ser classificadas entre: 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

15. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.

 1 2 3 4 5 6 7

16. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.

 1 2 3 4 5 6 7

17. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.

 1 2 3 4 5 6 7

18. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.

 1 2 3 4 5 6 7

19. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).

 1 2 3 4 5 6 7

20. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.

 1 2 3 4 5 6 7

Gostaríamos de compartilhar os resultados dessa pesquisa com a sua empresa. Se desejar, insira um e-mail válido para enviarmos o relatório final deste trabalho. O prazo previsto para a devolutiva será maio/ 2023.

E-mail: _____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Recife, 29 de agosto de 2022.

Prezado (a) senhor (a),

Considerando a carência de estudos na área contábil e principalmente ao falar-se de pequenas empresas, queremos apresentar a aluna do mestrado em Ciências contábeis desta universidade, para coletar dados sobre sua empresa, com a finalidade de desenvolver uma pesquisa para elaboração de dissertação de mestrado. O objetivo desta pesquisa é estudar a relação da *network* corporativa (parceria entre empresas) com a vantagem competitiva no mercado e o desempenho organizacional de pequenas empresas. O resultado deste estudo deverá contribuir diretamente na gestão dos negócios das empresas envolvidas. O foco da pesquisa é totalmente acadêmico e sem fins lucrativos, sendo realizada por meio de um questionário impresso que será entregue aos gestores. Será mantida a confidencialidade das empresas entrevistadas no qual os dados serão analisados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes. O estudo não mencionará o nome das empresas participantes e nem os dados individuais de nenhuma das questões respondidas.

Antecipadamente, agradecemos pela atenção dispensada.

Coordenador do PPGCC/UFPE