

Modelo de maturidade de redes de empresas: teste de aplicabilidade em uma rede de empresas do segmento cervejeiro de Santa Catarina

Maturity model of business networks: applicability test in a network of companies of the state Santa Catarina's brewing segment

Charles Ristow¹, Universidade Federal de Santa Catarina
Thais Guerra Braga², Universidade Federal de Santa Catarina
Nelson Casarotto Filho³, Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Braga (2019), por meio do estudo de caso com uma rede de empresas do segmento cervejeiro do estado de Santa Catarina, Brasil. O modelo mapeia a maturidade de redes de empresas em 15 dimensões qualitativas que são descritas em cinco níveis de maturidade e, ao ser aplicado como instrumento de pesquisa, gera como resultado o escore numérico correspondente ao nível de maturidade da rede estudada. Como resultado, foi obtido o nível de maturidade da rede estudada, que, apesar de positivo, pode ser melhorado pelo estabelecimento de estratégias coletivas baseadas no panorama oferecido pelo modelo de características a serem conquistadas em maiores níveis de maturidade. Como resultado teórico, foi possível atestar a validade do modelo como instrumento de pesquisa e, ainda, constatar pontos fracos do modelo que surgem como limitações do mesmo.

Editor Responsável: Prof.
Dr. Hermes Moretti Ribeiro da
Silva

Palavras-chave: Redes de empresas, Modelo de maturidade, Cervejaria artesanal

ABSTRACT

A maturity model is an instrument that provides information about the current development and capacity of each organization, as well as the evolutionary process already underway. This model allows for the analysis of the evolution of the arrangement starting from companies that are only clustered with social relations, to a level of high maturity in which the group presents the formal characteristics of a network of companies. The current work consists of the empirical application of the maturity model of business networks developed by Braga (2019), through a case study with a breweries' association in the state of Santa Catarina, Brazil. The model maps the maturity of business networks into 15 qualitative dimensions that are described in five levels of maturity and, when applied as a research instrument, generates as a result the numerical score corresponding to the level of maturity of the studied network. As a result, the maturity level of the studied network was obtained, which, although positive, can be improved by the establishment of collective strategies based on the scenario offered by the characteristics model to be conquered in higher levels of maturity. As a theoretical result, it was possible to confirm the validity of the model as a research tool, and also to verify weak points of the model that appear as its limitations.

Keywords: Maturity model, Business networks, Craft brewery

1. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Centro Tecnológico - Universidade Federal de Santa Catarina, Caixa Postal 476 - Campus Universitário - Trindade, 88040-900 - Florianópolis/SC - Brasil, charles.ristow@gmail.com; 2. thais.guerra@gmail.com; 3. ncasarottofilho@gmail.com

RISTOW, C.; BRAGA, T.G.; CASAROTTO FILHO, N. Modelo de maturidade de redes de empresas: teste de aplicabilidade em uma rede de empresas do segmento cervejeiro de Santa Catarina. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 3, p. 183 – 205, 2020.

DOI: 10.15675/gepros.v15i3.2580

1. INTRODUÇÃO

No contexto das pequenas e médias empresas, caracterizado pela escassez de recursos humanos e econômicos, novos arranjos produtivos são estudados e estabelecidos, guiados pela percepção de que muitas dificuldades individuais podem ser superadas em conjunto e de que oportunidades de aprendizado, inovações e melhoria podem ser alcançadas em equipe (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

Dentre as formas de arranjos, as redes de empresas ou redes de cooperação ou redes horizontais são aquelas definidas por acordos colaborativos formais e de longo prazo, por meio dos quais as empresas estabelecem um propósito conjunto e uma forma de governança de relacionamento para alcançar objetivos comuns, como na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas participantes, que reconhecem suas limitações em agir isoladamente no mercado (KLEIN; PEREIRA, 2016) e na tentativa de gerar vantagens competitivas (MANDELL *et al.*, 2016; VERSCHOORE *et al.*, 2016). Tais vantagens incluem objetivos estratégicos, obrigações legais comuns ou mesmo relações sociais sustentadas ao longo do tempo (WILLIAMS, 1998). Em alguns casos as redes de empresas são organizações temporárias, criadas para perseguir objetivos de curto prazo e, geralmente, se dissolvem quando esses objetivos são alcançados com sucesso (MACCIÒ; CRISTOFOLI, 2017) ou mesmo por não ter força para se sustentar e estruturar, o que ocorre especialmente nas que são constituídas por empresas de pequeno e médio porte (ASSENS, 2003). Estudos apontam ainda a falta de conhecimentos necessários para estabelecer e gerir as redes como outro fator para o insucesso das mesmas (AGOSTINI *et al.*, 2015).

Para melhor compreender a evolução percorrida por uma rede em relação à sua formalização e à adequação às características típicas desse tipo de arranjo, é necessário o emprego de modelos analíticos de desempenho, como os de maturidade.

Um modelo de maturidade pode ser definido como uma estrutura conceitual, constituído por partes ou níveis que definem a maturidade ou estado de desenvolvimento de uma determinada área de interesse (SANTOS, 2018). Um nível de maturidade consiste na consolidação de práticas gerais e específicas relacionadas a um conjunto de processos predefinidos que aumentam a performance geral de uma empresa, ou de um objetivo específico (DE SOUZA; GOMES, 2015). Modelos de maturidade são usados normalmente

como instrumentos para conceituar e medir o nível de maturidade de empresas ou de processos em relação a um estado ou objetivo futuro (DE SOUZA; GOMES, 2015).

Segundo Braga (2019), um modelo de maturidade de redes de empresas oferece a análise de três panoramas evolutivos:

- a) Atual estágio de desenvolvimento;
- b) Quais evoluções já alcançadas;
- c) Quais evoluções e características ainda podem ser alcançadas.

O modelo de maturidade contribui ainda na potencialização dos resultados da ação em rede (ROTH *et al.*, 2012), bem como na investigação de como as atividades, objetivos, competências e gestão mudam ao longo do processo evolutivo das redes (AGOSTINI *et al.*, 2017).

Frente a destacada importância da análise da maturidade aplicada ao contexto das redes de empresas, o presente trabalho trata da aplicação do modelo de maturidade desenvolvido por Braga (2019) com o objetivo de testar sua aplicabilidade. Como elemento de estudo, foi escolhida uma rede de empresas do setor de cervejarias artesanais do estado de Santa Catarina, setor que apresentou crescimento exponencial nos últimos anos - o número de cervejarias no país duplicou entre os anos de 2015 e 2017) - se mostrando uma produção de importância no país, e principalmente nos estados da região Sul (MAPA, 2018).

Por outro lado, entre as redes de produtos agroindustriais, o Brasil está assistindo a um crescente aumento de produtos com Indicação Geográfica ou Denominação de Origem (VIEIRA *et al.* 2019), e esta aplicação pode servir de base para medir o grau de maturidade dessas redes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O grau de maturidade de uma empresa mensura seu grau de competência ou capacidade em determinado aspecto organizacional sob estudo (BRAGA, 2019). Por meio dos modelos de maturidade, pode-se avaliar se a organização tem ou não as competências necessárias para atingir os resultados e objetivos desejados além de observar oportunidades de melhoria dos processos empresariais (MANUEL, 2014). Os modelos de maturidade estruturam as definições individuais de cada organização das melhores práticas produtivas e úteis necessárias para alcançar seus objetivos delineados (CMMI PRODUCT TEAM, 2006).

Um nível de maturidade pode ser compreendido como um patamar evolucionário definido para a melhoria do processo organizacional. Cada nível é composto com um conjunto predefinido de processos, práticas e/ou disciplinas que são atrelados a um ganho de desempenho geral da organização. Cada nível descreve as características essenciais e os comportamentos típicos esperados para o tipo de organização estudada em cada fator que concorre no seu processo de desenvolvimento (PAULK *et al.*, 1993). Desta forma, os níveis podem ainda ser entendidos como uma ferramenta para previsão do desempenho de uma organização em determinado conjunto de parâmetros (CMMI PRODUCT TEAM, 2006).

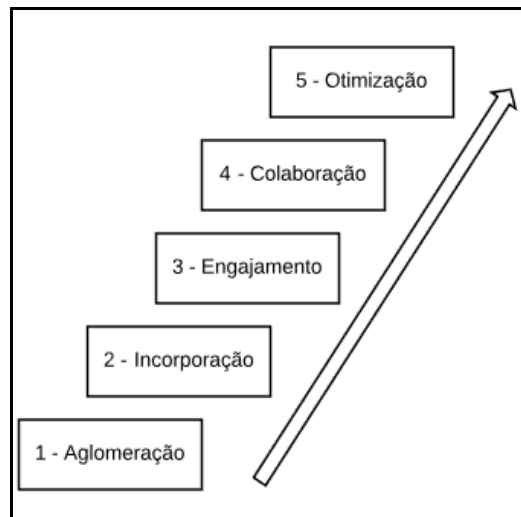
O grande diferencial da análise de desempenho baseada no modelo de maturidade é de que esse conjunto definido de parâmetros garante uma avaliação concreta e conceitual dos diferentes comportamentos organizacionais esperados. A medição de cada nível depende do alcance dos objetivos associados ao conjunto de parâmetros de avaliação. Cada novo estágio de maturidade alcançado garante que a empresa tem a base adequada para buscar a próxima etapa e que seu processo de melhoria é incremental e sustentável (CMMI PRODUCT TEAM, 2006).

O modelo de maturidade de redes de empresas proposto por Braga (2019) contempla 5 níveis (Figura 1), sendo que a nomenclatura de cada nível de maturidade foi definida de acordo com as características das redes de empresas delineadas pelo estudo dos artigos do portfólio bibliográfico e ressaltam as diferentes organizações de uma rede em seu processo evolutivo. Dentre os aspectos analisados para definição da maturidade da rede, incluem a formalização do grupo, a existência de uma estrutura definida de trabalho e organização, o nível de trocas, colaboração e relacionamentos entre os membros e, por fim, o alcance dos objetivos coletivos (BRAGA, 2019).

Em relação aos níveis de maturidade definidos para o modelo, no primeiro (Nível 1 - Aglomeração), tem-se uma rede com estrutura e relacionamento predominante informais ou baseadas em acordos verbais (ROTH *et al.*, 2012), sendo que a mesma se apresenta como um conjunto de empresas aglomeradas, visto a falta formalização e estruturação (KLIJN *et al.*, 2015). Já no Nível 2 (Incorporação) começa a estruturação do grupo para sua formalização como rede de empresas, incluindo o estabelecimento dos objetivos administrativos e da liderança da rede e do desenvolvimento da estrutura de trabalho (STRESE *et al.*, 2016). A participação dos membros é pequena, evidentemente no reduzido comprometimento com as

atividades e compartilhamento e colaboração apenas de alguns dos seus recursos não estratégicos (VERSCHOORE, 2006).

Figura 1 - Níveis de maturidade de redes de empresas



Fonte: Braga (2019).

No Nível 3 (Engajamento), a rede já se apresenta bem estruturada e formalizada e as empresas passam a se engajar para desenvolvê-la, havendo um crescente comprometimento com atividades conjuntas e com os objetivos coletivos (KLEIN; PEREIRA, 2016). No Nível 4 (Colaboração), tendo estrutura definida e formalizada e relacionamentos bem desenvolvidos, a colaboração, elemento essencial das redes de empresas surge como característica principal da rede em virtude do alto nível de relacionamento (KLIJN *et al.*, 2015).

Por fim, no Nível 5 (Otimização) tem-se uma rede onde há colaboração entre os membros e que sua estrutura, já desenvolvida e madura, é sustentável, e que assim a rede se preocupa em continuar um processo de melhoria contínua. A liderança da rede se engaja em buscar novas estratégias constantemente para o grupo (SILVIA, 2011).

O modelo se estrutura em 5 eixos teóricos que se desdobram em 15 elementos que são utilizados como mediadas para a avaliação de maturidade, conforme Quadro 1 (BRAGA, 2019).

Quadro 1 - Eixos teóricos e elementos de medida do modelo de maturidade proposto

Eixos teóricos	Elementos de medida
Gestão	x1. Governança x2. Liderança x3. Formalização
Relacionamentos	x4. Internos x5. Externos x6. Confiança x7. Comprometimento
Processos	x8. Compartilhamento x9. Padronização
Conhecimento	x10. Aprendizagem coletiva x11. Inovação
Serviços	x12. Serviços oferecidos x13. RH x14. Marca conjunta x15. Valorização territorial

Fonte: (Braga, 2019).

As seções de números 2.1 a 2.5 apresentam um detalhamento sobre os eixos teóricos do modelo e sua importância para o campo de estudo das redes de empresas.

2.1 Gestão

A gestão de uma rede compreende as atividades organizacionais e gerenciais relativas ao seu desenvolvimento e operação (AGOSTINI *et al.*, 2015), o estabelecimento de uma estrutura organizacional para dar apoio às suas atividades, proteger os membros e a instituição das pressões externas e explorar mais as oportunidades externas e internas (MACCIO; CRISTOFOLI, 2017).

A governança se refere a uma estrutura de ação coletiva (PROVAN; KENIS, 2008) muito importante para monitorar e controlar a gestão da rede, além de ser uma ferramenta de engajamento dos membros para as atividades do coletivo.

Na liderança de uma rede de empresas, o líder tem por função principal conciliar os diversos interesses dos vários atores (STRESE *et al.*, 2016), atuando sobre o comportamento

das pessoas, devendo motivá-las, criar um ambiente de confiança e equidade e manter o grupo unido (SILVIA, 2011).

A formalização da rede inclui a regulação e estruturação dos direitos e deveres de cada membro, a definição dos objetivos coletivos e dos procedimentos a serem adotados. Além destes aspectos, o contrato formal da rede deve ainda contemplar a conduta ética e regras de comportamento para guiar os relacionamentos (VERSCHOORE, 2006).

2.2 *Relacionamentos*

As redes têm perfil dinâmico, ou seja, as empresas têm diferentes posições de acordo com as conexões com os outros membros, posições as quais estão em constante alteração a depender das diversas formas de combinar seus recursos e atividades (ABRAHAMSEN, 2012). A literatura indica que o comprometimento e a confiança estão entre os principais fatores para a sustentação de um relacionamento interorganizacional (BREITENBACH *et al.*, 2015).

A confiança pode ser vista como o elemento que une e mantém a rede unida e pode ser sintetizada em acreditar que cada membro tem o coletivo como grande objetivo (SILVIA, 2011). Entretanto a confiança não é um elemento de presença natural nas aglomerações de empresas, mas sim um que deve ser cultivado pela gestão da rede (KLIJN *et al.*, 2015; YI, 2018).

O comprometimento dos membros em relação aos seus parceiros e à rede à qual participam demonstra qual é a medida de esforços que ele irá despende para que esta tenha sucesso e quão leal ele é ao relacionamento em questão (BREITENBACH *et al.*, 2015).

2.3 *Processos*

Variadas são as atividades a serem desenvolvidas em conjunto em potencial nas redes de empresas, tais como os serviços incluindo marketing e compras conjuntas, o armazenamento compartilhado e o compartilhamento de inovação (GHISI; MARTINELLI, 2006). Outra atividade de grande potencial é relativa aos processos produtivos, quando se tratando de redes produtoras de bens, incluindo o armazenamento compartilhado, a existência de padrões internos, certificação de qualidade dos produtos e benchmarking (GHISI; MARTINELLI, 2006).

Muitos produtos de produção agroindustrial se tornam produtos únicos ou *commodities* que podem ser associadas aos atributos de qualidade do produto e à região produtora, como é o caso de vinhos, queijos, embutidos ou café (JENA; GROTE, 2010). Esses produtos são produzidos em redes de produtores que compartilham uma marca única e nas quais a qualidade é um elemento principal (O'REILLY *et al.*, 2008).

2.4 Conhecimento

Em uma rede de empresas atuando conjuntamente, o compartilhamento de conhecimento é um dos principais elementos geradores de benefícios pela ação em rede e que não seriam gerados nas empresas trabalhando isoladamente (MARCHI *et al.*, 2012; MOLINA-MORALES *et al.*, 2015). Compreende-se que, quanto maior o nível de compartilhamento de conhecimento, melhor é o desempenho da empresa e mais inovadora ela é (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2008). As redes são importantes no processo de inovação das empresas por facilitarem o fluxo e compartilhamento de conhecimento e recursos entre elas e entre regiões (HUGGINS; THOMPSON, 2015).

2.5 Serviços

As redes de empresas surgiram primeiramente como uma estratégia de defesa para as pequenas empresas contra as oscilações de mercado e sua baixa competitividade. Recentemente elas têm evoluído de um perfil defensivo para um perfil proativo (WEGNER; PADULA, 2010), e a característica mais notável dessa evolução é a oferta de serviços para os associados. A oferta de serviços passa a ser uma das responsabilidades da gestão da rede e visa além de aumentar a competitividade das empresas, facilitar sua adaptação às mudanças de mercado (WEGNER; PADULA, 2010). Dentre os serviços ofertados destacam-se os de capacitação e treinamento como consultorias de marketing, financeira e de tecnologia, capacitação de pessoas e gestores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa consiste em um estudo de caso único, que proporciona maior aprofundamento e riqueza na coleta de dados (CAUCHICK MIGUEL, 2012) e pode ser utilizado para verificar se a teoria proposta está correta ou se um conjunto alternativo de explicações é mais relevante (YIN, 2009).

Para execução da pesquisa, foi adaptado o Método de Estudo de Caso proposto por Cauchick Miguel (2012) consistindo em: (1) Definir uma estrutura conceitual, (2) Planejar os casos, (3) Coletar os dados, (4) Analisar os dados e (5) Gerar os relatórios.

A seção 3.1 descreve o objeto de estudo e a seção 3.2 descreve o procedimento de coleta e avaliação dos dados.

3.1 Objeto de Estudo

Como objeto para o estudo de caso, foi escolhida a Associação de Micro Cervejarias Artesanais do Estado de Santa Catarina – ACASC. Segundo o Relatório de Inteligência Setorial do SEBRAE (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa), em 2017, o Estado de Santa Catarina ocupava o 4º lugar no ranking nacional em número de cervejarias, com 78 estabelecimentos cadastrados no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e tinha expectativa de superar 20% de crescimento no setor no ano de 2018 (SEBRAE,2018). Aliás, o mesmo relatório cita um crescimento exponencial nos últimos anos com 11,94% (2015), 20,90% (2016) e 19,40% (2017), evidenciando a forte tendência de crescimento e representatividade do setor (SEBRAE,2018). A descrição completa da unidade de análise é apresentada na seção 4.1;

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Antes da coleta dos dados, foi apresentado o projeto da pesquisa, bem como a metodologia desenvolvida por Braga (2019), de forma a eliminar possíveis dúvidas. A metodologia utilizada é composta por (i) uma entrevista semiestruturada inicial, (ii) aplicação de questionário e (iii) análise documental.

A entrevista semiestruturada tem por objetivo obter informações iniciais sobre a rede estudada, tais como seu ano de fundação, número de membros, eventos importantes em sua história e forma de organização do conselho e das reuniões. Esta parte inicial é realizada de forma presencial e apenas com o presidente da rede em estudo uma vez que as informações são objetivas e não apresentariam variações entre os respondentes.

O questionário é o instrumento de pesquisa principal do modelo de maturidade empregado nesta pesquisa. Ele é composto por 15 questões que visam avaliar os 15 elementos de medida definidos para o modelo (Quadro 1), e é estruturado conforme apresentado no Quadro 2 para o primeiro elemento de medida “Governança”, a título de exemplo.

Desenvolvimento análogo ao do Quadro 2 foi desenvolvido para os demais elementos de medida. Para cada elemento de medida, que se configura como uma questão ou item do instrumento, são apresentadas características típicas esperadas deste em cada um dos 5 níveis de maturidade. O respondente deve então escolher, para cada questão, qual das 5 opções é a mais adequada para a rede em estudo.

Quadro 2 - Estrutura do questionário do modelo de maturidade, para o elemento Governança.

	1- Aglomeración	2 - Incorporación	3 – Engajamento	4 - Colaboração	5 - Otimização
E1. Governança	Não há uma estrutura de governança, ela é feita de forma informal	Primeiros movimentos para desenvolvimento de uma estrutura de governança	Governança compartilhada entre todos os membros, todo tem igual poder	Governança liderada por uma organização da rede	Governança liderada por uma organização externa administrativa

Fonte: Braga, 2019.

A aplicação do questionário ocorreu em seguida à entrevista inicial com o presidente da rede e neste momento além de responder ao instrumento de pesquisa, ele pode justificar as respostas com exemplos e vivências, justificativas as quais são utilizadas na discussão dos resultados.

Para esta etapa de aplicação do questionário, além do presidente da rede, membros associados também são considerados respondentes, afim de se analisar possíveis diferenças entre as percepções da gestão e dos membros da rede. O instrumento de pesquisa foi enviado em formato digital para os 31 membros da associação ACASC e obteve 11 respostas (35% de taxa de resposta). A escolha da rede ACASC para estudo sobre redes de microcervejarias é uma amostragem não probabilística por conveniência, selecionada por ser mais acessível aos pesquisadores (OLIVEIRA, 2011).

Em cada questionário respondido adequadamente é calculada a média entre as respostas para cada item (x_i), conforme apresenta a Equação 1, obtendo o índice individual NM_j . Posteriormente é calculada a média entre os índices individuais (NM_j) de todos os respondentes de uma mesma rede, conforme Equação 2, afim de se classificar a rede estudada em um dos níveis de maturidade (NM) apresentados na Figura 1.

$$NM_j = \frac{\sum_{i=1}^5 x_{ij}}{15} \quad (1)$$

$$NM = \frac{\sum_{j=1}^j NM_j}{j} \quad (2)$$

Por fim, foi realizada a análise documental do estatuto, organograma, além de outros documentos compartilhados. Segundo Eisenhardt (1989), o uso de múltiplas fontes de dados e a interação com os constructos desenvolvidos a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance maior validade construtiva da pesquisa. Esta etapa visou cumprir os seguintes objetivos de pesquisa:

- a) descrever a situação de estudo por meio de entrevista semiestruturada realizada com o presidente da associação;
- b) caracterizar o nível de maturidade da rede de empresas de acordo com o contexto de estudo com base na literatura e aplicação do modelo proposto;
- c) implicações teóricas e práticas decorrentes da aplicação do modelo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta o detalhamento acerca do teste de aplicação do modelo. A seção 4.1 descreve a unidade de análise. Na seção 4.2 são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo e o nível de maturidade da rede ACASC e, posteriormente, na seção 4.3 é apresentada uma análise descritiva sobre os resultados obtidos. Finalmente, na seção 4.4 são discutidas as implicações teóricas e práticas da aplicação do modelo.

4.1 Apresentação da unidade de análise

A ACASC é uma associação civil, de âmbito estadual, regida como pessoa jurídica de direito privado. Suas atividades iniciaram-se no ano de 2008 na cidade de Blumenau, SC. Dentre os principais objetivos da associação estão: a busca pela integração das microcervejarias fortalecendo sua representatividade; a congregação de profissionais especialistas em tecnologia cervejeira; e, a promoção de atividades socioculturais e atividades técnico-científicas visando integração dos associados bem como desenvolvimento e capacitação profissional.

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 3, p. 183 - 205, 2020.

Em entrevista com o presidente da associação, o mesmo informou que, mesmo sendo uma associação jovem, a associação é reconhecida pelas suas conquistas. Um dos primeiros pleitos da associação foi junto à Secretaria de Estado da Fazenda, onde, através da Lei nº 14961 de 3 de dezembro de 2009, ficou estabelecido que as microcervejarias do estado de SC recebem tratamento tributário diferenciado com crédito presumido de 13% (treze por cento) do valor calculado sobre o ICMS incidente na saída de cerveja e chope artesanais, produzidos pelo próprio estabelecimento, tributados pela alíquota de 25% (vinte e cinco por cento), (SANTA CATARINA, 2009).

Mais recentemente, a associação tem trabalhado em várias frentes, por exemplo: a revisão do benefício da Lei nº 14961 de 3 de dezembro de 2009, pleiteando a ampliação do crédito presumido de 13% (treze por cento) para 20% (vinte por cento); o incentivo do consumo de cervejas regionais por meio de embalagens retornáveis e de um aplicativo para celular que aponta onde estão as marcas mais próximas do consumidor, que ficou conhecido como movimento “Eu Bebo Cerveja Local”; apoio à criação das Rotas Cervejeiras do Estado de SC em conjunto com o Grupo de Trabalho de Turismo Cervejeiro da Secretaria de Estado de Turismo (FAMPESC, 2018); incentivo à produção e divulgação do primeiro estilo de cerveja originalmente brasileiro, a *Catharina Sour* (FOLHA, 2018); entre outros.

Atualmente, a associação possui um calendário de reunião bimestrais e itinerantes. Além das reuniões de trabalho, a associação utiliza as redes sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp) para divulgar os trabalhos e envolver os associados espalhados pelo estado e seguir com a bandeira de trabalhar pela aceleração das marcas artesanais.

No entanto, o presidente pondera que apesar da associação ser a primeira entidade estadual ligada ao segmento cervejeiro (antes mesmo da criação da entidade nacional, a ABRACERVA), ainda existem muitas dificuldades para serem superadas.

Mesmo com 10 (dez) anos de existência, a associação ainda não possui sede própria, o que dificulta bastante o atendimento dos associados. Outra dificuldade é com relação à representatividade e engajamento. A associação tem como associados microcervejarias, cervejarias ciganas (pessoa jurídica que contrata espaço ocioso de outras cervejarias), fornecedores, bares e restaurantes. Apesar de reunir empreendimentos dos mais diversos tipos, a adesão ainda é muito baixa. No segmento das microcervejarias, são apenas 31 (trinta e uma) associadas. Menos da metade, se for considerado o número de 78 (setenta e oito) microcervejarias em atividade em dezembro de 2017, conforme divulgação de estudo recente

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 3, p. 183 - 205, 2020.

(SEBRAE, 2018). Considerando o número total de associados, a associação conta hoje com 55 (cinquenta e cinco) empreendimentos, por um lado indica que a adesão ainda é baixa, mas também representa um alto potencial para crescimento nos próximos anos.

Outro ponto relatado pelo presidente é com relação ao enfraquecimento da associação a partir da criação de novas associações, a exemplo da APROCERVA, que representa as cervejarias do litoral norte do estado de SC, e da Cooperativa Cervejeira Sul Brasileira, que pretende reunir cervejarias de toda região Sul, além de facilitar a regulamentação para produtores informais, que atualmente produzem e comercializam cervejas sem registro no MAPA.

Apesar das dificuldades, as perspectivas para o futuro são positivas. Segundo o presidente, a associação pretende continuar investimento em ações para o fortalecimento do segmento, a exemplo do trabalho realizado no turismo, da criação de um evento próprio, que permita representatividade dos associados, da criação de um selo de qualidade, o selo Autêntica Cerveja Catarinense, além de continuar a aproximação com outras entidades (SEBRAE, SENAI, FAMPESC, universidades, associações de municípios, entre outros).

4.2 Nível de maturidade da ACASC

Seguindo o método apresentado na Seção 2 é calculado o nível de maturidade da rede ACASC. O universo de respondentes contempla o presidente da rede e 11 associados. Calculando-se a média aritmética conforme Equações 1 e 2, obteve-se como resultado que a rede ACASC se encontra no nível de maturidade 2,2, correspondente ao nível de “Incorporação”.

As respostas obtidas pela aplicação do questionário são apresentadas na Tabela 1. Analisa-se que com a exceção dos respondentes $j=2$ e $j=12$, que tem um índice de sua percepção da maturidade da rede maior e igual a 3,8 a 2,67, respectivamente, todos os outros respondentes apresentam índices semelhantes e bem próximos da média. A similaridade entre os respondentes é esperada na pesquisa e é um indicativo do alinhamento entre os gestores e membros da rede e de que as respostas não se mostraram tendenciosas tanto as respostas do líder da rede, quanto aos dos associados.

Tabela 1 – Respostas obtidas com aplicação do questionário com os 12 respondentes da ACASC

Questão	j=1	j=2	j=3	j=4	j=5	j=6	j=7	j=8	j=9	j=10	j=11	j=12
x1	4	4	2	4	2	1	1	3	3	2	2	3
x2	-	3	3	1	2	1	1	3	2	1	2	3
x3	1	4	4	5	2	4	5	4	3	4	4	3
x4	3	4	4	1	3	3	2	2	2	1	3	3
x5	2	4	3	2	2	1	1	4	4	2	2	2
x6	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
x7	2	5	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4
x8	2	4	2	1	2	2	4	1	2	2	3	4
x9	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3
x10	1	4	1	1	2	3	2	3	2	1	2	2
x11	1	4	1	1	2	2	3	2	1	1	3	4
x12	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
x13	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
x14	2	4	2	1	3	3	2	2	1	3	3	1
x15	2	3	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2
Índice NMj	1,86	3,80	2,33	1,80	2,13	2,00	2,07	2,27	2,07	1,73	2,40	2,67
Nível de maturidade NM			2,26									
Desvio padrão			0,55									

Fonte: Elaboração dos autores.

As respostas com a aplicação do questionário são apresentadas, na Tabela 2, a título de comparação, com os resultados obtidos na pesquisa de Braga (2019) na aplicação do modelo para duas redes produtoras de vinhos, as redes de empresas PROGOETHE e APROMONTES, ambas do setor vitivinícola brasileiro, a primeira em Santa Catarina e a segunda no Rio Grande do Sul.

Tabela 2 - Eixos teóricos e elementos de medida do modelo de maturidade comparando a rede da Acasc com as redes Progoethe e Apromontes.

Questão	ProGoethe	Apromontes	Acasc
x1	5	3	2,6
x2	3	5	2,0
x3	4	4	3,6
x4	3	4	2,6
x5	5	4	2,4
x6	4	5	2,6

x7	4	5	2,8
x8	3	4	2,4
x9	5	5	1,5
x10	1	1	2,0
x11	1	1	2,1
x12	1	2	1,7
x13	1	1	1,3
x14	5	3	2,3
x15	5	5	2,3
NM	3,2	3,4	2,2

Fonte: Elaboração dos autores, com os escores das colunas Progoethe e Apromontes extraídas de Braga (2019).

A média das respostas resultou numa nota 3,2 para a rede PROGOETHE e 3,4 para a rede APROMONTES. A princípio, ambas as redes são classificadas no estágio de Engajamento em direção à Colaboração, conforme Figura 1. O ponto débil foi o do conhecimento, com suas variáveis Inovação e Aprendizagem Coletiva. Já a rede de ACASC mostra sua juventude ressaltada em um nível menor de maturidade. De fato, é uma rede mais recente, ainda incipiente na maioria dos elementos analisados, excluindo-se a gestão da rede (x1 e x3), que se encontra melhor desenvolvida.

4.3. Análise descritiva do nível de maturidade da ACASC

Conforme apresentado na seção anterior, o nível de maturidade da ACASC obtido pela aplicação do modelo corresponde ao Nível 2 – Incorporação. Segundo as hipóteses teóricas do modelo de maturidade desenvolvido, neste nível, a rede já foi estabelecida e faz movimentos para evoluir de uma estrutura informal para uma formalizada. A participação dos membros é pequena, sendo evidenciada no reduzido comprometimento com as atividades e compartilhamento e colaboração apenas de alguns dos seus recursos não estratégicos (VERSCHOORE, 2006).

As hipóteses teóricas do modelo se confirmam com as informações coletadas na entrevista e durante a aplicação do questionário, conforme é apresentado nas seções subsequentes para cada eixo teórico do modelo de maturidade.

4.3.1 Eixo teórico - Gestão

O eixo teórico da “gestão” é o que apresenta resultados mais elevados na rede ACASC. Uma primeira análise, em relação a aspectos da gestão da rede, atesta uma rede formalizada, com estatuto social juridicamente estabelecido e configuração como empresa de poder jurídico. A liderança da rede é estruturada por um corpo que inclui presidente, vice-presidente e conselho fiscal, sendo todas as funções exercidas por membros da associação.

Quanto à sua configuração, a rede possui como membros as microcervejarias, os cervejeiros ciganos, fornecedores da cadeia, os quais têm contribuições mensais com valores diferentes, bem como diferente poder de voto. Apenas os membros com empresas do tipo microcervejarias têm direito a voto. Isso mostra uma estrutura mista entre horizontal e vertical: as microcervejarias exercem uma função líder na associação, portanto vertical, mas entre elas o poder é compartilhado igualmente, assim, horizontal, como definido por Casarotto Filho e Pires (2001).

4.3.2 Eixo teórico - Relacionamentos

Os relacionamentos na ACASC apresentam-se em um nível baixo de maturidade, com exceção dos relacionamentos externos. Em relação às reuniões da ACASC, estas acontecem com periodicidade bimestral, e são itinerantes, ou seja, sem um local fixo. Segundo o entrevistado a assiduidade dos membros nas reuniões é muito baixa, principalmente devido ao distanciamento geográfico entre as empresas, que se encontram em várias cidades do estado de Santa Catarina. Esta constatação empírica vai de acordo com o obtido na pesquisa de Molina-Morales et al. (2015) de que as proximidades social, organizacional e geográfica são barreiras para a cooperação em redes de empresas.

O entrevistado presidente da associação, ainda informou que alguns planejamentos e propostas estratégicas vindas da presidência da associação não tiveram adesão dos membros e por isso acabaram não sendo desenvolvidas, mesmo mostrando-se importantes.

Quanto aos relacionamentos externos, item com maior média de maturidade, a ACASC mantém fortes vínculos com órgãos governamentais competentes tais como o MAPA, FAMPESC (Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais), Governo do Estado de Santa Catarina, mas sempre de forma pontual em alguns assuntos e medidas. Há também vínculos com a universidade Univali

(Universidade do Vale do Itajaí), principalmente no projeto de comercialização das cervejas de forma conjunta.

4.3.3 Eixo teórico - Processos

O terceiro eixo teórico do modelo, em relação aos processos, tem as respostas no menor nível possível, mostrando ser um aspecto pouco explorado na ACASC. De fato, o entrevistado atesta que a ACASC não interfere em nenhum processo de compartilhamento de unidade produtiva ou matérias primas entre os membros, apesar do mesmo ocorrer, mas de forma independente da associação.

Já em relação à qualidade e padronização do produto no momento não há nenhum desenvolvimento nesse quesito. Anteriormente, houveram movimentos para a criação de um selo de qualidade que envolvia como requisitos a manutenção preventiva e corretiva das unidades fabris e controles de qualidade. No entanto, não houve ampla adesão do grupo para adoção do selo. Segundo palavras do entrevistado presidente da associação:

[...] O selo de qualidade e marketing é de que é uma autêntica cerveja catarinense. Mas criar um selo só por criar, fica um pouco vazio. Então o selo precisa ter certos requisitos a serem cumpridos como por exemplo manutenção preventiva, controle de qualidade.

Um aspecto que dificulta a implantação do mesmo, ou ainda de uma Indicação Geográfica, é a abrangência estadual da associação que dificulta o controle e fiscalização. Uma proposta em relação a essa limitação é o estabelecimento de núcleos regionais no interior da associação, que estão sob análise.

4.3.4 Eixo teórico - Conhecimento

O “conhecimento” é um dos eixos teóricos no qual se obteve maiores respostas na aplicação do questionário. O entrevistado respondeu que houveram movimentos, motivados e apoiados pela ACASC, para inovação em produtos e destaca entre eles o desenvolvimento do estilo Catharina Sour. Nesse projeto, foram desenvolvidas novas receitas de cervejas artesanais com adição de frutas nativas do estado de Santa Catarina. Do entrevistado houve uma ponderação de haver trocas para aprendizagem coletiva principalmente sobre os processos produtivos e controles de qualidade entre os membros, de forma informal.

4.3.5 Eixo teórico - Serviços

Finalmente, em relação ao eixo teórico dos “Serviços”, a associação não oferece serviços aos associados, principalmente pela razão de falta de recursos financeiros, o que justifica a baixa nota obtida neste. A participação em eventos da categoria é independente da associação e de acordo com a estratégia individual de cada associado. Dentre os objetivos de curto prazo da rede, planeja-se realizar eventos cervejeiros e treinamentos para gerar um fluxo de caixa na associação e viabilizar que serviços sejam oferecidos.

Um projeto que foi idealizado pela associação foi o desenvolvimento do aplicativo para smartphones chamado “Eu bebo cerveja local”, que conecta clientes, cervejarias e bares com o objetivo de valorizar os produtos do estado que estão no mercado. Inicialmente, o projeto teve grande adesão pelas três partes envolvidas; no entanto, ao ser realizada a cobrança de um valor para adesão no aplicativo, muitos optaram por não se cadastrar e, assim, o projeto perdeu forças.

4.4 Implicações teóricas e práticas

Os resultados da aplicação do modelo de maturidade com a entrevista com o presidente da ACASC mostraram um baixo comprometimento dos membros com as atividades e reuniões da associação. Essa comprovação empírica se relaciona com duas hipóteses teóricas, em relação ao número de membros e em relação à aglomeração geográfica.

De acordo com a constatação teórica de Provan e Kenis (2008), redes com um grande número de membros apresentam menor comprometimento destes, pois estes já não mais se conhecem pessoalmente, diminuindo assim a confiança entre eles, o que reflete diretamente no comprometimento (KLIJN *et al.*, 2015). A confiança reduz incertezas, facilita troca de informações, estabiliza relacionamento, fatores que concorrem positivamente para um maior desempenho das redes de empresas (KLIJN *et al.*, 2015).

Já em relação à proximidade geográfica, em seu estudo precursor sobre clusters, Porter (1998) atesta a necessidade de aglomeração geográfica para a consolidação de um cluster. Mesmo o estado de Santa Catarina ser uma aglomeração limitada territorial, sua extensão é ampla e gera dificuldades de locomoção e interação, e ainda grandes diferenças culturais e sazonais. Segundo palavras do entrevistado, presidente da associação:

[...]A intenção é fazer diretorias regionais que teriam um diretor em cada uma das mesorregiões para representar os associados da região nas reuniões gerais da ACASC.

Desta forma, o estabelecimento de núcleos regionais no interior da ACASC poderia colaborar para um maior comprometimento dos membros, pois, além de estarem circunscritos a uma menor área territorial, teriam uma quantidade menor de membro por núcleo, o que favorece a confiança e maior interação.

Outra constatação importante e que vai ao encontro com o apresentado por Verschoore e Balestrin (2008) em seu trabalho sobre os motivadores para a formação de redes de empresas é que, segundo o entrevistado, o objetivo principal formador da ACASC foi a obtenção de benefícios fiscais, apresentados pelo autor como redução de custo. Ainda, segundo Assens (2003), redes assim formadas apresentam menor desenvolvimento por ser um objetivo pontual e de curto prazo, que não estimula a colaboração entre os membros.

Um grande obstáculo destacado também pelo entrevistado, presidente da associação, e que segundo sua percepção dificulta o desenvolvimento da rede é a falta de recursos financeiros para a contratação de um funcionário para a associação, uma vez além de presidente da associação, é empresário e também tem que se dedicar a sua empresa. Segundo o mesmo:

[...] Ao tirar a ajuda de custo da presidência, viabilizaria alugar uma sala e contratar uma pessoa para tocar as coisas do dia-a-dia, e sobrar tempo para fazer as questões estratégicas, por não ter tempo hoje para isso.

5. CONCLUSÕES

A aplicação do modelo proposto por Braga (2019) neste trabalho, cumpre com um primeiro objetivo de testar sua aplicabilidade como instrumento de pesquisa, sua generalidade para outros setores produtivos, no caso deste trabalho as microcervejarias, além de sua relevância para o campo de estudo das redes de empresas. Em relação a estes objetivos foi possível obter resultados em que as hipóteses teóricas e as constatações práticas estão em consonância, o que demonstra a aplicabilidade e relevância do instrumento de pesquisa para o estudo de maturidade de redes de empresas. Em relação à generalidade do modelo, conclui-se que este foi adequado para o estudo em microcervejarias, não havendo aspectos não pertinentes a este tipo de negócio.

Mais adiante, com a aplicação do modelo, foi possível determinar o nível de maturidade da rede em estudo, que se encontra no nível 2, de incorporação, marcada pela formalização da rede na sua estrutura, com o estabelecimento de estatuto social com validade

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 3, p. 183 - 205, 2020.

jurídica. Quanto aos relacionamentos, estes são frágeis e pouco estruturados, sendo realçada pouca confiança entre os membros e pouco comprometimento e adesão às atividades conjuntas.

Outra constatação prática obtida durante a aplicação do modelo foi a de várias iniciativas e projetos realizados pela associação em busca da valorização do produto, como criação do selo de qualidade, o programa Catharina Sour, o aplicativo “Eu bebo cerveja local” e a realização de eventos. Já para o desenvolvimento da rede alguns projetos destacados foram a criação de diretorias regionais, a contratação de um funcionário e o estabelecimento de uma sede própria.

Como limitação desta pesquisa destaca-se que o estudo de caso foi realizado com apenas uma rede do setor de microcervejarias, e que os resultados podem não ser representativos de todo o universo desse setor, principalmente por ser um setor novo na economia e muito diversificado no país. Desta forma, pesquisas em redes de microcervejarias de outras regiões do país serviriam como parâmetro de comparação e de confirmação dos resultados obtidos, que podem servir como auxílio e fonte de informações para o desenvolvimento do setor.

Outro ponto importante a ser desenvolvido é em relação ao cálculo do nível de maturidade da rede. Das respostas obtidas para cada item do instrumento de pesquisa, calculou-se a média aritmética entre elas para se obter o valor do nível de maturidade. Esse cálculo considera que todos elementos têm igual valor para a rede em estudo, o que na prática pode não ser verdade. Portanto, sugere-se, para pesquisas futuras, a ponderação de tais elementos utilizando técnicas estatísticas, conforme apontado por Braga (2019).

Referências

ABRAHAMSEN, M.H.; HENNEBERG, S.C.; NAUDÉ, P. Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 259-269, 2012.

AGOSTINI, L.; FILIPPINI, R.; NOSELLA, A. Management and performance of strategic multipartner SME networks. **International Journal of Production Economics**, v. 169, p. 376-390, 2015.

AMATO NETO, J. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. In: _____. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

GEPROS. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 15, nº 3, p. 183 - 205, 2020.

ASSENS, C. Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. **Management International**, v. 7, n.4, p.49-59, 2003.

BRAGA, T.G. **Um modelo de maturidade de redes de empresas**. Dissertação. 107f. 2019. (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2019.

BREITENBACH, R.; BENCKE, F.F.; BREITENBACH, I.M.S. A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis-RS. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 65, 2015.

CASAROTTO FILHO N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier, 2012.

CMMI Product Team. **CMMI for Development**, version 1.2. 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A.; TSANG, E.W.K. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1998.

FAMPESC. **Grupo de Trabalho de Turismo Cervejeiro**. Disponível em: <http://fampesc.org.br/fmanager/fampesc/ata_1a_reuniao_29.03_-_reuniao_do_gtt_cervejeiro.pdf> Acesso em: 23 nov 2018.

FOLHA. **Catharina Sour**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/comida/2018/07/refrescante-catharina-sour-e-o-lo-estilo-brasileiro-de-cerveja-catalogado.shtml>> Acesso em: 23 nov 2018.

GHISI, F.A; MARTINELLI, D.P. Systemic view of interorganisational relationships: An analysis of business networks. **Systemic Practice and Action Research**, v. 19, n. 5, p. 461-473, 2006.

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 103-128, 2015.

JENA, P.R.; GROTE, U. Changing institutions to protect regional heritage: a case for geographical indications in the Indian agrifood sector. **Development Policy Review**, v. 28, n. 2, p. 217-236, 2010.

KLEIN, L.L; PEREIRA, B.A.D. Análise da relação de dependência empresa–rede na evolução de redes interorganizacionais. **Revista Espacios**, v. 37, n. 22, 2016.

KLIJN, E. H.; SIERRA, V.; YSA, T.; BERMAN, E.; EDELENBOS, J.; CHEN, D. Y. The influence of trust on network performance in Taiwan, Spain, and the Netherlands: A cross-

- country comparison. **International Public Management Journal**, v.19, n.1, p.111-139, 2016.
- MACCIÒ, L.; CRISTOFOLI, D. How to support the endurance of long-term networks: The pivotal role of the network manager. **Public Administration**, 2017.
- MANDELL, M.; KEAST, R.; CHAMBERLAIN, D. Collaborative networks and the need for a new management language. **Public Management Review**, v. 19, n. 3, p. 326-341, 2016.
- MANUEL, C.V. **Análise da maturidade organizacional para implantação de gestão da qualidade na imprensa pública angolana-estudo de caso: televisão pública de Angola**. Tese. 202f. 2014. (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, 2014.
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A cerveja no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/a-cerveja-no-brasil>>. Acesso em mar/2019.
- MARCHI, J. J.; JUNIOR, P. C.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 180-196, 2012.
- MOLINA-MORALES, F. X.; BELSO-MARTÍNEZ, J. A.; MÁ-S-VERDÚ, F.; MARTÍNEZ-CHÁFER, L. Formation and dissolution of inter-firm linkages in lengthy and stable networks in clusters. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1557-1562, 2015.
- O'REILLY, S.; HAINES, M.; ARFINI, F. Food SME networks: Process and governance-The case of Parma ham. **Journal on Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 21-32, 2003.
- PAULK, M.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M.B.; WEBER, C.V. Capability maturity model, version 1.1. **IEEE Software**, v.10, n.4, p.18-27, 1993.
- PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, 1998.
- PROVAN, K.G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v.47, p.1, 2012.
- SANTA CATARINA. **LEI Nº 14.961**, de 03 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais. Disponível em: <http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/leis/2009/lei_09_14961.htm> Acesso em: 23 nov 2018.
- SEBRAE. **Relatório de inteligência: Cerveja Artesanal**. Santa Catarina, 2018. Disponível em: <<http://sebrae.sc/analise-cervejarias>> Acesso em: 23 nov 2018.
- SILVIA, C. Collaborative governance concepts for successful network leadership. **State and Local Government Review**, v. 43, n. 1, p. 66-71, 2011.
- STRESE, S.; MEUER, M. W.; FLATTEN, T. C.; BRETTEL, M. Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 42-55, 2016.

VERSCHOORE, J.R.S. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese. 215f. 2006. (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, J.R.S.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VERSCHOORE, J.R.S.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, 2010.

VERSCHOORE, J.R.S.; KLANOVICZ, C.; DURAYSKI, J.; VIEIRA, L. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, pp. 131-146, 2016.

VIEIRA, A. C. P.; LOURENZANI, A. E. B.S.; BRUCH, K. L.; LOCATELLI, L.; GASPAR, L. C. M. (Org.). **Indicações geográficas, signos coletivos e desenvolvimento local/regional**, v.2, 2019

WEGNER, D.; PADULA, A.D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração**, v. 45, n. 3, p. 221-237, 2010.

YI, H. Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference? **Public Administration Review**, v. 78, n. 2, p. 195-205, 2018.

YIN, R.K. **Case study research**: Design and methods (applied social research methods). London and Singapore: Sage, 2009.