

Análise de Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para Melhoria das Relações entre Empresas Participantes de um APL do Setor de Eventos

Autoria: Marco Antonio Pinheiro da Silveira, Milton Carlos Farina, José Carlos Dugo, Marcos Takao Ozaki

Resumo: O setor de eventos, ou seja, de empresas que organizam festas, consiste em caso típico em que diferentes atores tais como *buffet*, fotógrafo, *DJs* ou músicos, decoradores se juntam para a realização de eventos pontuais. Este trabalho se propõe a analisar um Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de eventos localizado em região metropolitana brasileira constituído por 88 empresas do setor de eventos. O objetivo deste trabalho foi identificar as relações de conhecimento existentes entre os participantes do APL Eventos, utilizando-se da abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA) e a partir dos resultados desta análise buscar identificar formas de melhorar as relações entre os participantes do APL. O estudo procura contribuir para o entendimento das relações entre atores participantes de arranjos desta natureza, o que pode favorecer a identificação de possíveis melhorias nestas relações. Na pesquisa baseada na ARS se identificou quem conhece quem entre as empresas do APL. O questionário foi respondido por 53 empresas e os resultados mostraram lacunas nas relações entre as empresas. Os questionários respondidos foram lançados no software UCINET, tendo sido obtidos outputs oferecidos pela técnica ARS. Os participantes puderam efetuar a análise das informações contidas na suas *egonetworks* (redes próprias), que é bastante útil para a gerência da empresas. Também foram identificadas empresa com maior centralidade – aquelas que conhecem mais empresas e aquelas que são mais conhecidas. Outro dado relevante apresentado aos participantes do APL Eventos foi a média de conexão total por tipo de empresa. Verificou-se que os buffets são as empresas mais conectadas, enquanto que empresas de fotografia são as menos conectadas. Em workshop com 31 participantes do APL os grupos apresentaram sugestões de ações para melhorias nestas relações. Os resultados fornecidos pela ARS foram considerados importantes para gestores do APL Eventos, enquanto retrato da realidade atual e direcionador para ações futuras. Os participantes do APL Eventos acreditam ser possível melhorar relacionamentos entre si e estão dispostos e empreender esforços neste sentido. As principais ações que emergiram no workshop para que atinjam este objetivo são: Realização de mais reuniões informais, confraternizações, passeios etc; Criação de espaço virtual que permita interação entre os participantes e Realização de mais reuniões formais gerais e em célula.

Palavras chave: Arranjo Produtivo Local; Análise de Rede Social, Setor de Eventos/Festas

1. Introdução

O setor de eventos, ou seja, de empresas que organizam festas, consiste em caso típico em que diferentes atores tais como *buffet*, fotógrafo, *DJs* ou músicos, decoradores se juntam para a realização de eventos pontuais. Pode-se considerar que cada evento constitui um arranjo, mas os atores são empresas que normalmente se conhecem e mantêm um relacionamento duradouro. A natureza do relacionamento entre estes atores consiste em elemento importante, senão fundamental, para que o negócio obtenha bons resultados, tanto em nível individual como coletivo.

Este trabalho se propõe a analisar um Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de eventos localizado em região metropolitana brasileira, o qual será tratado como “APL Eventos” a partir deste momento. O APL Eventos possuía 88 empresas em outubro de 2010. A figura 1 indica a composição do APL Eventos por segmento.

Figura 1 Categorias de empresas do APL Eventos

Categoria	Total
Alianças	1
Banda e Coral	5
Bartender	1
Bebidas	1
Bolos e Doces	2
Buffets	19
Consórcio	1
Convites	3
Curso de Gastronomia	1
Decorações	5
Dia da Noiva	7
Enxoval	1
Fotografia	18
Lembrancinhas	2
Lingerie	1
Lista de Casamento	3
Revista	1
Som, iluminação	6
Trajes	6
Transporte	2
Turismo	2
Total	88

Fonte: informação fornecida pela diretoria do APL Eventos em 03/10/2011.

Uma importante motivação para a realização desta pesquisa foi a analogia feita com o setor de cinema, principalmente a partir do trabalho realizado por Kirschbaum (2006). Observa-se que a indústria cinematográfica possui uma dinâmica bastante semelhante a do setor de festas, e naquele caso os diferentes atores se juntam para a realização do filme. A idéia central em Kirschbaum (2006) é a de que a conexão entre atores é fundamental e “o sucesso coletivo é mais importante que o sucesso individual”. O autor explorou as ferramentas de análise de redes sociais para contribuir na descrição e explicação das dinâmicas em campos organizacionais.

Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar as relações de conhecimento existentes entre os participantes do APL Eventos, utilizando-se da abordagem de Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA) e a partir dos resultados desta análise buscar identificar formas de melhorar as relações entre os participantes do APL. O estudo se justifica, porque contribui para o entendimento das relações entre atores participantes de arranjos desta natureza, o que pode favorecer a identificação de possíveis melhorias nestas relações.

2. Referencial Teórico

O ponto em comum entre o estudo da indústria cinematográfica (KIRSCHBAUM, 2006) e do setor de eventos é que ambos focam projetos. Cada filme ou evento segue um desenvolvimento único. Segundo o autor, há uma dificuldade em prever o sucesso comercial de um filme. Para um evento como a festa de um casamento, a dificuldade é menor, mas existe. A festa envolve várias partes, tais como: os noivos, convidados, empresas envolvidas, local da festa, cerimônia religiosa e o sucesso do evento, além do financeiro. Contém um componente emotivo, pois, o casamento é um evento único na vida do casal e das suas famílias.

A abordagem de redes organizacionais, observada em contexto mais amplo pode ser avaliada como uma sequência de situações em que duas ou mais empresas realizam ações conjuntas que além da sua forma organizacional, contém uma construção social com redes de relacionamentos pessoais e a procura de objetivos coletivos e individuais (RECH; LUCIANO; TESTA, 2010).

Sobre redes sociais, Kirschbaum (2006) informa que a realidade é mais complexa do que a estrutura da análise de tais redes. As empresas estão incrustadas em campos competitivos, em que várias cadeias produtivas competem entre si e seus membros pertencem, com frequência, a vários arranjos produtivos. Podem-se analisar as relações como se fossem várias cadeias produtivas sobrepostas em várias camadas (PORTER, 1999).

Para a sociologia econômica, o conjunto de atores relevantes é uma comunidade de organizações que se engajam em atividades comuns e estão sujeitas às pressões similares de reputação e regulação (POWEL, 2003).

Um conceito importante na análise diz respeito ao conceito de capital social como a capacidade de se ter acesso a recursos em um espaço social, segundo Burt (2001). Uma *proxy* deste conceito é a de lacunas estruturais (*structural holes*), que significa a propriedade de um indivíduo em acessar uma rede contendo poucos contatos redundantes. No caso da indústria cinematográfica, um ator com um número grande de lacunas estruturais terá melhores chances de obter informações novas em contraste com atores com poucas lacunas estruturais.

Atores que controlam lacunas estruturais eventualmente as exploram para seu próprio benefício e conquistam melhores oportunidades sem, obrigatoriamente, ter consciência de suas vantagens. Dessa forma, nem toda vantagem estrutural e nem toda vantagem posicional é, necessariamente, explorada. No caso do APL de Eventos, por exemplo, o fotógrafo que tem lacunas estruturais, isto é, tem poucos vínculos, que são importantes, terá mais oportunidades de negócios.

2.1. Caracterização do APL Eventos

O APL de Eventos é composto por pequenas e médias empresas (PME) e, no Estado de São Paulo, levando-se em conta todos os setores, as PMEs representam 98% das empresas formais com aproximadamente 1,5 milhão de empresas, ocupando 67% dos trabalhadores do setor privado. O faturamento dessas empresas representa 28% da receita bruta do setor formal da economia paulista (SEBRAE-SP, 2011). Com as crises econômicas, a abertura de mercado e

com a necessidade de melhorar a competitividade, as empresas fizeram vários tipos de associação.

Um dos tipos de aglutinação de empresas é chamado de Arranjos Produtivos Locais (APL), que Cassiolato e Lastres (2003) definem como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. O objetivo de um APL é promover a cooperação entre as empresas, de forma a se tornarem competitivas e a proposição de um melhor posicionamento tanto no mercado interno quanto no plano internacional. O objetivo é fortalecer as empresas participantes o que acarreta a geração de novos empregos, aumento na qualidade dos produtos e serviços e a ampliação da produtividade e lucratividade dos associados nas suas ações conjuntas. No APL as empresas se conhecem, trocam informações e experiências, identificam oportunidades, efetuam compras conjuntas, aumentam o poder de negociação do aglomerado de empresas e fazem negócios em conjunto (AGENCIAGABC, 2010). Este é o objetivo do APL de Eventos.

Segundo Zambanini (2010), a composição de grupos temáticos dentro do APL contribui para o desenvolvimento de ações de acordo com as áreas de interesse, bem como a ajuda do SEBRAE na gestão do arranjo. De acordo com o mesmo autor, as empresas de um arranjo ressaltam a sinergia existente entre as empresas participantes do APL. Fica evidenciada a construção de confiança entre os associados e sua vantagem de buscar mercado juntas e melhorar os seus negócios que, de forma isolada não conseguiriam.

O APL Eventos surgiu devido à iniciativa do proprietário (senhor X) de uma empresa de Veículos Especiais, que os aluga para eventos, principalmente para casamentos. Visando facilitar a vida dos noivos na preparação de sua festa de casamento, formou-se grupo informal de empresas ao longo do biênio 2006/2007.

O APL Eventos foi criado oficialmente em 01/06/2009, em assembléia que teve a participação de aproximadamente 100 empresas. O presidente do APL Eventos (senhor X) apresentou o estatuto e a diretoria foi eleita por chapa única.

O APL Eventos busca ser um grupo mais forte em termos da geração de negócios, que gere benefícios a todos os participantes e propicie a junção de forças com outros pólos da região. Quando foi constituído oficialmente, o APL Eventos passou a ter apoio do SEBRAE-SP, que ofereceu capacitação para os empresários

Segundo o presidente do APL Eventos, as empresas participantes podem ser designadas para dois grupos, conforme apresentado nas figuras 1 e 2. Um grupo constituído por empresas que atuam diretamente e outro cujas empresas não atuam diretamente na execução da festa. É possível que haja comportamentos distintos entre estes dois grupos, em termos de adesão e de atuação no grupo.

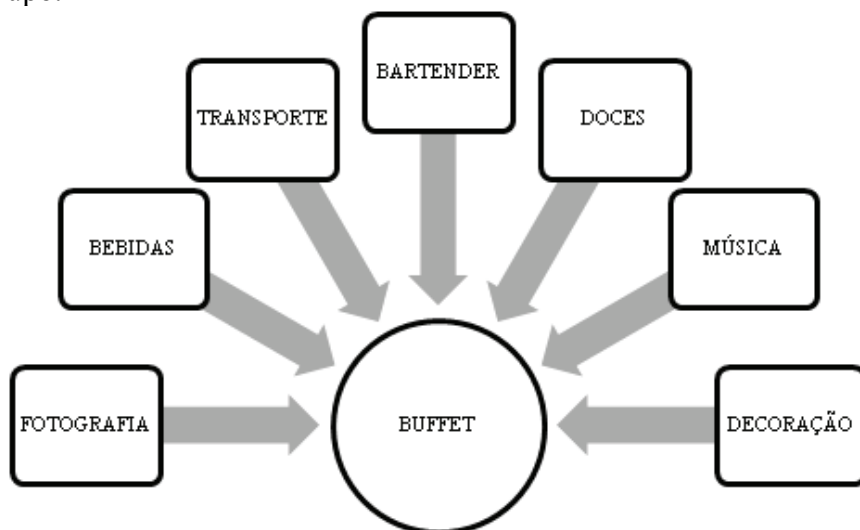


Figura 1 - Grupo 1 – Empresas do APL Eventos que atuam diretamente execução da festa



Figura 2 - Grupo 2 – Empresas que atuam de forma indireta na execução da festa

Fisicamente, o APL Eventos funciona em um shopping de móveis, local de passagem de futuros casais, daí vem a localização do pólo. Neste shopping está situada a sede da empresa de veículos especiais de propriedade do presidente.

O APL Eventos se propõe a oferecer serviços de qualidade para um público de classe A e B, englobando todos os aspectos da cerimônia, com oferta de serviços customizados. A maior parte das empresas participantes são referências na região.

A diretoria do APL Eventos é constituída por 10 empresários proprietários de negócios das seguintes categorias: 1 Buffet, 1 Fotografia, 3 Decoração, 1 Trajes, 2 Dia da Noiva, 1 Som Iluminação, 1 Veículos Especiais (senhor X). Observa-se que as proporções das categorias Buffet e Fotografia são pequenas se comparadas com a proporção delas no conjunto.

2.2. Análise de Redes Sociais

Segundo Kirschbaum (2006), a razão de se analisarem redes sociais está em abordar as relações sociais entre atores tendo por objetivo descrever estruturas organizacionais. Tais atores podem ser firmas, pessoas, países, ligados por relações direcionais; cita-se como exemplo, envio de informação, ou relações não-direcionais, tendo como exemplo, alianças estratégicas. Neste caso, rede significa uma representação simplificada da organização em uma estrutura abstrata (NEWMAN, 2010). A análise de redes sociais começou a ser utilizada na década de 1930 e o interesse nela aumentou recentemente devido à crescente sofisticação das ferramentas técnicas disponíveis aos usuários (CARRINGTON, SCOTT e WASSERMAN, 2005).

O trabalho de Cross, Norhia e Parker (2002) apresentou seis mitos relativos ao tema redes sociais e mostrou qual a realidade correspondente a estes mitos. Para isso, avaliaram mais de 40 redes em 23 organizações e apresentaram 6 mitos que devem ser evitados na análise de uma rede social. O primeiro mito, segundo os autores, está baseado na crença de que para melhorar a rede deve-se enfatizar a comunicação, isto é, os atores devem se comunicar mais em todas as formas possíveis. Segundo Cross, Norhia e Parker (2002), esta situação tiraria o foco do ator no seu próprio negócio. Eles consideram que para melhorar a qualidade da rede, deve-se comunicar com alguém, com base no que esse alguém tem de conhecimento e experiência. Nada seria acrescentado ao negócio da empresa se ela se comunica com quem não pode contribuir para o seu negócio.

O segundo mito diz que todos deveriam estar conectados com todos. Independente do tamanho da rede é grande a dificuldade de todos estarem conectados com todos. Importante é desenvolver e manter relacionamentos que tenham valor estratégico. O terceiro mito diz que

não há muito que fazer para se contribuir com a rede social. Segundo Cross, Norhia e Parker (2002) os atores de uma rede devem detectar quais fatores relacionados à estrutura de uma empresa ou de um APL são causas de impedimento para o desenvolvimento da rede social. A eliminação desses fatores contribui para o fortalecimento da rede. A colaboração deve ser enfatizada em todos os níveis da empresa ou do APL com o objetivo de desenvolver a sua rede social.

O quarto mito diz que a maneira como os atores se encaixam na rede depende da sua personalidade e isto não pode ser mudado. Os autores Cross, Norhia e Parker (2002) afirmam que o ajuste à rede depende mais do comportamento de intenções das pessoas. O quinto mito diz que as pessoas que se tornaram gargalos na rede deveriam ser mais acessíveis e o conselho dos autores é que essas pessoas devem se livrar do trabalho, informando e delegando as tomadas de decisões aos demais colaboradores. O sexto e último mito é o colaborador ou a empresa achar que já sabe tudo o que ocorre na sua rede e nesse caso o que se deve fazer é enfatizar a criação de redes saudáveis na organização ou no APL objetivando o bom andamento dos negócios.

Uma das utilizações básicas da análise de redes sociais é a identificação dos atores ou empresas mais importantes da rede (WASSERMAN e FAUST, 1994). A definição de importância ou de proeminência indica que uma empresa tem destaque e representa um papel importante nas interações, além de ter uma localização estratégica dentro da rede. A rede é representada simbolicamente por nós (atores) que podem ser pessoas ou organizações, e por ligações entre os mesmos. Essas ligações ou vínculos representam o conhecimento de um sobre o outro ou a troca de informações ou a realização de negócios entre os atores.

Um conceito importante na análise de redes sociais é o de centralidade, que se refere à posição do nó (ator) dentro de uma rede particular. Um ator apresenta uma grande centralidade se está vinculado a muitos outros atores da rede. Se o ator recebe poucas ligações então sua centralidade apresenta baixo valor. O vínculo entre os nós pode representar o fluxo de informação de uma rede, isto é, atores com alta centralidade indicam que o fluxo de informação passa por ele e quem está vinculado recebe as informações. Sem essas ligações buracos estruturais estariam presentes, isto é, um ator não tem vínculo com outros e dessa forma não recebe informações dos mesmos.

Se a rede como um todo apresenta poucos vínculos entre os atores então seria difícil para a informação fluir livremente de um grupo a outro a menos que ela vá através dos indivíduos que conectam os grupos dentro da rede. Por razões óbvias, o indivíduo que preenche estes vácuos está numa posição de poder e pode controlar qual informação vai para quem.

Dois medidas de centralidade devem ser consideradas: a centralidade local e a global. A centralidade local lida com o número de vínculos direcionados a todos os atores da rede. Um valor alto da centralidade local indica que o ator ocupa uma posição central dentro da rede (HATALA, 2006). A centralidade global é a soma de todos os vínculos de um ator específico em relação a todos os outros atores. Neste caso leva-se em conta o vínculo entre dois atores que ocorre por meio de um ator posicionado entre os dois em questão, isto é, o ator A está vinculado ao ator C devido à ligação dos dois ocorrer por meio do ator B. Uma empresa com baixa centralidade ocupa uma posição periférica na rede, isto é, não contribui na geração de novos negócios.

Um outro modo de se medir centralidade é determinar a “*betweenness*” (o meio) dos nós. Refere-se a um nó particular que fica entre os outros nós da rede. Um nó com um grau relativamente baixo de *betweenness* pode ter um importante papel intermediário e, como resultado, será muito central para a rede. Por exemplo, uma divisão dentro da organização, que possui alta *betweenness* é vulnerável a uma ruptura no fluxo de informação se alguém sair. Portanto, é importante identificar estes atores de forma a administrar a intervenção apropriada. Uma possível intervenção poderia incluir a criação de reuniões mensais que

permitam a todos os membros de ambas as divisões partilharem informação. Este processo formal irá assegurar que a informação é partilhada entre os membros e continua a fluir entre divisões.

Outra medida importante é a densidade da rede. Esta é uma medida que indica o nível de conectividade dentro da rede. Calcula-se o número de ligações atual como uma proporção das ligações totais que podem existir dentro da rede. Por exemplo, uma rede com densidade de 0,55, indica que o número real de vínculos presentes na rede representa 55% do número potencial de vínculos que poderiam existir entre todos os atores. Na maioria dos casos, isto implica que, quanto maior a densidade, maior a coesão dentro do grupo. Entretanto, altos níveis de densidade em algumas situações podem impactar o fluxo de informação requerida para desempenho num nível aceitável. Identificar a densidade apropriada dentro de uma rede pode somente ser executado dentro de uma determinada organização.

A análise de redes sociais, como ferramenta, pode auxiliar e indicar como está o grau de conhecimento de cada membro em relação aos outros membros da rede. No caso do APL de Eventos, um maior conhecimento entre os membros pode significar a realização de mais negócios do próprio APL.

3. Procedimentos Metodológicos

Neste trabalho foi utilizada a abordagem da Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA)

Foi enviado por email questionário para todos os participantes do APL Eventos, com realização de contatos telefônicos posteriores a fim de enfatizar a importância do preenchimento e esclarecer dúvidas.

Questionário para análise da rede do APL de eventos do ABC

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as principais ações conjuntas realizadas pelas empresas participantes do APL de eventos do ABC. Espera-se que os resultados desta análise forneçam subsídios que contribuam para que os gestores do APL implementem melhorias nas relações entre os participantes

Informações sobre a empresa

Nome da Empresa:

Tempo que faz parte do APL:

Número aproximado de negócios realizados por meio do APL:

Nome do (a) respondente:

Questionário

Para as questões 2 e 3 use a seguinte escala: Espaço em branco=nunca 1=raramente;

2=às vezes 3= frequentemente 4=muito frequentemente

	1. Eu conheço alguém desta empresa.	2. Eu troco informações com esta empresa.	3. Já trabalhei com festas com esta empresa.
1- Empresa 1	() Sim () Não		
2- Empresa 2			
3 –			

Neste trabalho só serão analisadas as respostas à questão 1, ficando AA análise das duas demais para etapa posterior.

Os questionários respondidos foram lançados no software UCINET, tendo sido obtidos outputs oferecidos pela técnica SNA. Estes resultados foram apresentados em reunião com 31 participantes do APL Eventos. Cada gestor participante recebeu também a *Ego Network* de

sua empresa impressa. Depois da apresentação dos resultados gerais em tela, os participantes foram subdivididos em grupos, e cada grupo foi solicitado a apresentar uma lista de sugestões que respondesse à questão:

- O que podemos fazer para melhorar as relações na rede do APL Eventos?

Além disso, eles responderam também à questão.

- É interessante todos conhecerem todos? Por quê?

As propostas apresentadas pelos grupos foram apresentadas no final do evento. Posteriormente, foi realizada a análise das sugestões, visando agrupá-las de acordo com a similaridade. A próxima etapa do trabalho será solicitar aos empresários do APL Eventos que priorizem as sugestões resultantes.

4. Resultados

O quadro 1 apresenta o número de empresas existentes no APL Eventos por categoria, e o número de respondentes em cada categoria. Observa-se que as categorias com maior expressividade são Fotografia e Buffet. Porém, nestas duas categorias apenas cerca de 50% dos empresários responderam.

Quadro 1 – Empresas participantes do APL Eventos e número de respondentes

Categoria	Total	% Categoria	Responderam	
Alianças	1	1%	0	0%
Banda e Coral	5	6%	3	60%
Bartender	1	1%	1	100%
Bebidas	1	1%	0	0%
Bolos e Doces	2	2%	1	50%
Buffets	19	22%	9	47%
Consórcio	1	1%	1	100%
Convites	3	3%	3	100%
Curso de Gastronomia	1	1%	1	100%
Decorações	5	6%	5	100%
Dia da Noiva	7	8%	5	71%
Enxoval	1	1%	0	0%
Fotografia	18	20%	10	56%
Lembrancinhas	2	2%	1	50%
Lingerie	1	1%	1	100%
Lista de Casamento	3	3%	2	67%
Revista	1	1%	0	0%
Som , iluminação	6	7%	5	83%
Trajes	6	7%	1	17%
Transporte	2	2%	2	100%
Turismo	2	2%	2	100%
Total	88	100%	53	60%

Fonte: Diretoria do APL Eventos

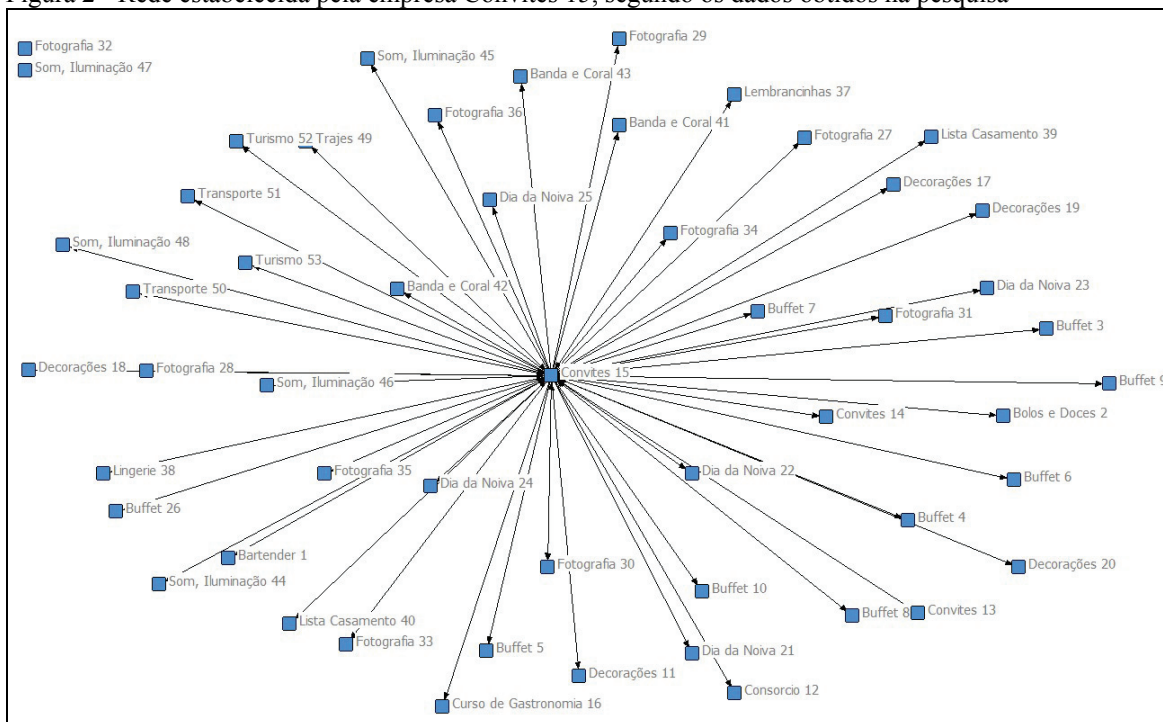
O quadro 2 mostra a forma como foram tabulados os resultados, porém utilizando duas empresas como exemplo (Bartender 1 e Convites 15). O quadro apresenta, para cada empresa, o número de respondentes de outras empresas que informaram que conhecem alguém que trabalha nela, e também o número de empresas em que existe alguém que o respondente dela conhece. Observam-se no quadro 1 quatro colunas denominadas “RANK”. Estas colunas indicam a posição (ou classificação) obtida pela empresa com relação ao número de relações apontadas na coluna à esquerda. Para a empresa “Bartender 1”, verifica-se que ela ocupa a 33ª posição entre as 53 respondentes em termos de número empresas que a conhecem (23 empresas informaram que conhecem alguém da Bartender 1). O quadro 1 apresenta também duas colunas “Dif”, que indicam a diferença entre as “entradas” e “saídas” para a empresa, com relação aos dois quesitos “conhecer” e “trocar informação”. Considerando-se novamente o caso da empresa Bartender 1 – o respondente informou que conhece pessoas em 13 outras empresas, enquanto 23 pessoas de outras empresas informaram que conhecem alguém em Bartender 1. A diferença neste caso consiste em -10. Juntamente com o “Rank”, este é um dado importante, porque os casos em que o valor Dif é alto indicam que a empresa cita várias e é citada por poucas, ou vice versa. Os casos em que Dif é maior que 10 foram considerados merecedores de atenção.

Quadro 2 – Apresentação dos dados coletados no APL de Eventos

Empresa	Tempo que faz parte do Polo	Grupo	Outros me conhecem	RANK	Eu conheço outros	RANK	Dif Conheço menos Me Conhecem
Bartender 1	2 meses	1	23	33º	13	45º	-10
Convites 15	Sócio fundador	2	17	45º	49	5º	32

Uma primeira análise possível de se realizar a partir dos dados obtidos é aquela que foca a *egonetwork* das empresas (nós) que apresentaram o valor Dif alto. Tomemos como exemplo o caso da empresa Convites 15, cuja rede referente a "conhecer a empresa" é apresentada na Figura 2. Como se observa-se no quadro 1, a empresa Convites 15 informou que conhece pessoas em 49 outras empresas, enquanto apenas 17 outras empresas informaram que a conhecem. A análise das informações contidas na *egonetwork* (rede própria) pode ser útil para a gerência da empresas Convites 15 e também para os gestores do APL Eventos. Observa-se, por exemplo, que o respondente do buffet 26 informou que conhece alguém do Convites 15, mas o respondente desta empresa informou que não conhece alguém de lá. Pode ser útil se verificar a razão desta divergência. Quando ocorre uma situação de "não conhecer ninguém na outra empresa, é interessante se verificar se não há outra pessoa além do respondente que conhece alguém na outra empresa. Pode-se considerar que o objetivo principal das empresas participantes é aumentar a sua rede de contatos, ou pelo menos identificar as relações existentes e aquelas que gostaria de estabelecer.

Figura 2 - Rede estabelecida pela empresa Convites 15, segundo os dados obtidos na pesquisa



Diferentes análises podem ser realizadas com os dados obtidos. Pode ser interessante identificar as características das empresas que são mais conhecidas, assim como daquelas que trocam mais informações e o que as diferencia daquelas que apresentam menos relações. O quadro 3 mostra as 20 empresas mais conhecidas por tipo. Observa-se que 30% das mais conhecidas são buffets, um número maior do que a proporção de buffets no APL, e também entre os participantes. É natural que os buffets sejam empresas bastante conhecidas, visto que estão no centro das empresas do grupo. Porém, chama atenção o fato dos fotógrafos serem pouco conhecidos dentro do grupo - apenas 10% deles estão entre os 20 mais conhecidos, enquanto consistiram em 18,9% dos respondentes. Uma outra observação interessante é de que há algumas empresas do grupo 2 entre as 20 empresas mais conhecidas, duas empresas Dia da Noiva, uma empresa Convites e uma empresa Trajes. Uma das empresas Dia da Noiva se encontra na terceira posição entre as mais conhecidas. Deve-se chamar atenção para o fato de que a empresa que ocupa a primeira posição entre as mais conhecidas (e também entre as que trocam mais informações) é a empresa de Transporte cujo proprietário é presidente e idealizador do APL.

Quadro 2 - Participantes da pesquisa Total e os 20 mais conhecidos

Tipo de empresa	Grupo	Total no APL	%	Respondentes	%	20 Mais conhecidos	
Alianças	2	1	1,14%				
Banda e Coral	1	5	5,68%	3	5,66%		
Bartender	1	1	1,14%	1	1,89%		
Bebidas	2	1	1,14%				
Bolos e Doces	1	2	2,27%	1	1,89%	1	5%
Buffet	1	19	21,59%	9	16,98%	6	30%
Consortio	2	1	1,14%	1	1,89%		
Convites	2	3	3,41%	3	5,66%	1	5%
Curso de Gastronomia	2	1	1,14%	1	1,89%		
Decorações	1	5	5,68%	5	9,43%	3	15%
Dia da Noiva	2	7	7,95%	5	9,43%	2	10%

Enxoval	2	1	1,14%				
Fotografia	1	18	20,45%	10	18,87%	2	10%
Lembrancinhas	2	2	2,27%	1	1,89%		
Lingerie	2	1	1,14%	1	1,89%		
Lista Casamento	2	3	3,41%	2	3,77%		
Revista	2	1	1,14%				
Som e Iluminação	1	6	6,82%	5	9,43%	3	15%
Trajes	2	6	6,82%	1	1,89%	1	5%
Transporte	1	2	2,27%	2	3,77%	1	5%
Turismo	2	2	2,27%	2	3,77%		
		88	100%	53	100%	20	100%

Fonte: dados coletados na pesquisa

Depois de realizada a primeira organização dos dados, foi agendada sua apresentação aos participantes do APL Eventos, utilizando-se de transparências. A reunião contou com 31 participantes do APL Eventos. Cada gestor participante recebeu também a *Ego Network* de sua empresa impressa. O quadro 3 mostrou aos participantes a relação das empresas denominadas mais conectadas, isto é, considerando-se a soma de conheço+sou conhecido. A empresa Transporte 50 é a do presidente do APL. As empresas assinaladas com fundo cinza são da diretoria. De forma semelhante ao quadro 3, foram apresentado aos membros do APL Eventos um quadro que mostra “Os 10 mais conhecidos” e outro que mostra “Os 10 mais que conhecem mais”. Estas informações foram observadas com interesse pelos participantes, especialmente pela diretoria, porque permitiu que observassem uma realidade até então desconhecida.

Quadro 3 - Os 10 mais conectados (conhecem e são conhecidos)

Tipo de empresa	Grupo	Total Conheço + sou conhecido	Posição
Transporte 50	1	103	1o
Dia da Noiva 24	2	97	2o
Buffet 7	1	96	3o
Som, Iluminação 48	1	90	4o
Bolos e Doces 2	1	87	5o
Fotografia 30	1	85	6o
Buffet 8	1	71	7o
Buffet 4	1	70	8o
Som, Iluminação 46	1	70	8o
Convites 15	2	67	9o
Fotografia 28	1	67	9o
Trajes 49	2	67	9o
Decorações 11	1	66	10o
Decorações 19	1	66	10o
Decorações	1	65	11o

Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto que foi apresentado na reunião foram os casos das empresas para as quais há uma divergência – as empresas que conhecem muitos, mas são pouco conhecidas (quadro 4) e as empresas que conhecem poucos mas são bastante conhecidas (quadro 5)

Quadro 4 Empresas que conhecem muitos, mas são pouco conhecidas

Empresa	Grupo	Outros me conhecem	Eu conheço outros	Dif Size Conheço menos Me Conhecem
Convites 15	2	17	50	33
Fotografia 35	1	17	31	14
Som, Iluminação 48	1	38	52	14
Decorações 18	1	19	32	13
Banda e Coral 43	1	20	33	13
Buffet 6	1	26	36	10

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 5 Empresas que conhecem poucos mas são bastante conhecidas

Tipo de empresa	Grupo	Outros me conhecem	Eu conheço outros	Dif Size Conheço menos Me Conhecem
Som, Iluminação 44	1	35	17	-18
Consortio 12	2	15	1	-14
Buffet 10	1	37	25	-12
Lingerie 38	2	20	8	-12
Banda e Coral 41	1	23	11	-12
Lista Casamento 40	2	24	13	-11
Bartender 1	1	23	13	-10

Fonte: dados da pesquisa

Outro dado relevante apresentado aos participantes do APL Eventos foi a média de conexão total por tipo de empresa (quadro 6). Novamente se observa que os buffets são as empresas mais conectadas, enquanto que empresas de fotografia são as mnos conectadas.

Quadro 6 Média de conexão total por tipo de empresa

Média de conexão total por categoria	
Buffet	69
Trajes	67
Dia da Noiva	66
Som Iluminação	51
Decoração	49
Fotografia	46

Fonte: dados da pesquisa

Finalmente, apresentou-se a densidade da rede do APL Eventos, ou seja, a medida do nível de conectividade da rede.

$$\text{Densidade} = \frac{L}{N(N-L)/2}$$

Onde:

L= número de conexões;

N=número de empresas

A densidade no identificada no APL Eventos foi de 49%. Deve-se lembrar que a densidade de 100% indicaria que todas as relações possíveis são concretizadas. O valor de 49% foi

considerado baixo pela diretoria do APL Eventos, mas em termos relativos pode ser considerado satisfatório..

Os resultados da pesquisa foram apresentados em reunião na qual compareceram 31 participantes do APL Eventos. Depois da apresentação, os participantes foram subdivididos em grupos e cada grupo foi solicitado a apresentar uma lista de sugestões que respondesse à questão: - O que podemos fazer para melhorar as relações na rede do APL Eventos?O quadro 7 apresenta as respostas a esta questão dadas pelos grupos.

Quadro 7- Sugestões dos grupos de empresários do APL Eventos, considerada a questão “O que podemos fazer para melhorar as relações na rede do APL Eventos?”

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Churrasco/ Confraternização	Parte Social mais frequente com passeios, eventos de confraternização em diversos locais	Troca de contatos dentro do grupo	Mais encontros e atividade social	Grupo Fechado de Discussão (sala de bate papo)	Devolutivas de emails da Diretoria e entre as empresas
Feiras	Disponibilizar no site com login e senha cadastro das empresas e mural para troca de experiências	Criar comunidade virtual do Polo (twitter)	Jantar/Futebol	Falta de Material de Divulgação do Polo	Aumentar frequência de reuniões em lugares alternativos
Book dos participantes		Cientes usem os serviços uns dos outros		Participação nas reuniões de células	Encontro de Gala anual
Reuniões programadas (bimestrais, assuntos úteis)		Encontros informais para melhorar relacionamento entre empresas		Workshop exclusivo para empresas do APL	Palestras de motivação para associados do APL
Visitas Mútuas		Divisão em subgrupos para eventos de negócios			Eventos em células

As respostas foram analisadas e agrupadas quando similares. A próxima etapa da pesquisa consistirá no envio das sugestões agrupadas para todos os membros do APL Eventos, para que indiquem as prioridades.

Os principais sugestões identificadas a partir da análise do quadro 7, em ordem de prioridade, foram:

1. Mais reuniões informais, confraternizações, passeios etc (assinaladas em amarelo no quadro 7)
2. Criação de espaço virtual com cadastro completo dos participantes do APL Eventos e que permita interação entre os participantes - bate papo, twitter, troca de experiências (assinaladas em azul no quadro 7)
3. Reuniões formais programadas – gerais e em célula (assinaladas em verde no quadro 7)

Houve sugestões pontuais, como Visitas Mútuas, Workshop exclusivo para empresas do APL, Palestras de motivação para associados do APL

Deve-se salientar que os resultados vão ao encontro do que foi constatado no estudo de Zambanini (2010), que estudou inovação e cooperação no Arranjo Produtivo Metalmeccânico no Grande ABC. O autor constatou que a intensidade das relações sociais entre os

participantes daquele APL é um dos principais fatores para que haja integração e cooperação entre eles. O trabalho relata que existem encontros sociais freqüentes, em restaurantes e outros locais.

As respostas à questão “É interessante todos conhecerem todos? Por quê?” estão apresentadas no quadro 8.

Quadro 8- Respostas dos grupos de empresários do APL Eventos, considerada a questão “É interessante todos conhecerem todos? Por quê?”

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Trabalho em equipe	Para conhecer melhor os participantes e criar novas alianças e oportunidades	Pois gera mais negócios e relacionamentos de parceiros dentro do Polo	Troca de Informação/Conhecimento	Gerar mais negócios	Para que as relações de confiança se fortaleçam
Afinidade			Conhecer melhor mercado	Aumentar credibilidade do Polo	
Não é possível fazer casamento sozinho					
Firmar nome do Polo					

Observa-se que é unânime entre os participantes a opinião de que é interessante todos os participantes conhecerem todos os demais. Pode-se ver no quadro 8 as diferentes vantagens apontadas pelos grupos para a situação de todos conhecerem todos. A opinião dos respondentes é diferente daquela apresentada por Cross, Nohria e Parker 2002, referente ao mito 2, apresentado na seção Referencial Teórico. Para Cross, Nohria e Parker 2002, a idéia de que cada um deveria estar conectado a cada um é um mito. Eles consideram que na realidade deve-se buscar desenvolver e manter relacionamentos que tenham valor estratégico. Analisando-se o caso do APL Eventos, pode-se concluir que neste caso pode fazer sentido a relação de todos com todos, devido à característica da atividade que desenvolvem.

Um aspecto que chama atenção ao se analisarem as manifestações dos participantes do APL Eventos frente aos resultados da Análise de Rede Social é o interesse existente entre os participantes de melhorar as relações em rede entre eles. Esta situação remete à verificação da realidade colocada por Cross, Nohria e Parker 2002 referente ao mito 3. Este mito é o que diz que não se pode fazer muito para ajudar redes sociais, e provém da idéia de que provém da idéia de que padrões de redes são exclusivamente pessoais. Cross, Nohria e Parker 2002 propõem que, para se buscar melhoria da rede, sejam consideradas a estrutura formal da organização, buscando-se entendê-la, assim como focar as práticas de gerenciamento de trabalho e de funcionário (no caso do APL Eventos, dos participantes). Os autores sugerem também que sejam premiar realizações colaborativas, mais do que individuais.

Observa-se que o APL Eventos não possui estrutura formal estabelecida, apesar de existir uma diretoria. Foi realizada uma consulta via email para realização de evento, por parte dos pesquisadores, e verificou-se que a ação tomada pelo Presidente do APL foi repassar a consulta para os buffets e empresas de Som e Iluminação. O estabelecimento de uma estrutura e definição de processos formais voltados para atuação conjunta entre os participantes do APL

Eventos pode contribuir para fortalecimento de sua rede social. Neste sentido, as sugestões 2 e 3 fornecidas pelos grupos no encontro poderão ter um papel importante – a criação do portal e as reuniões em células.

5. Conclusões

Este trabalho utilizou a abordagem da Análise de Redes Sociais (ARS) ou *Strategic Network Analysis* (SNA) para verificar as relações estabelecidas entre os participantes de um APL voltado para o setor de eventos. Os resultados foram apresentados aos participantes do APL, que participaram de atividade em grupo, visando identificar ações que pudessem melhorar as relações entre os participantes. A SNA apontou que a densidade da rede do APL Eventos é de 49%. Observou-se que os resultados fornecidos pela SNA foram muito importantes para o APL Eventos, enquanto retrato da realidade atual e direcionador para ações futuras. Observou-se que os participantes do APL Eventos acreditam ser possível melhorar relacionamentos entre si e estão dispostos a empreender esforços neste sentido. As principais ações que emergiram para que atinjam este objetivo são: Realização de mais reuniões informais, confraternizações, passeios etc; Criação de espaço virtual que permita interação entre os participantes e Realização de mais reuniões formais gerais e em célula.

6. Referencial Conceitual

AGENCIAGABC. Agência Desenvolvimento Econômico Grande ABC. **Arranjo Produtivo Local – APL**. <http://www.agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/projetos/?id=177> acessado em 12 de dezembro de 2010..

BURT, R.. **The network structure of social capital**. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 2001.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. **Models and Methods in Social Network Analysis**. New York: Cambridge University Press, 2005.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais**. In: RedeSist. Rio de Janeiro, 2003.

CROSS, Rob, NOHRIA, Nitin; PARKER, Andrew. *Six myths about informal networks - And how to overcome them*. **MIT Sloan Management Review Cambridge**. Spring, v. 43, Iss. 3, p. 67-75, 2002.

KIRSCHBAUM, Charles. **Renascença da Indústria Brasileira de Filmes: Destinos entrelaçados ?**, RAE, Volume 46, nº. 3, São Paulo, 2006.

HATALA, John-Paul. *Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology*. **Human Resource Development Review**. Vol 5, 1, P 49-71, Mar 2006

NEWMAN, M. E. J. **Networks: an introduction**. New York: Oxford, 2010

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

POWELL, Walter W. *Learning from collaboration: Networks forms of organization*. , v.12, p. 295-336, 1990.

RECH, Ionara; LUCIANO, Edimara M.; TESTA, Mauricio G.. Identificação dos elementos motivadores e desmotivadores à associação e permanência de empresas em redes de desenvolvimento. **Revista Alcance Eletrônica**. V. 17, No 4 – p. 350-366. out/dez/2010

SEBRAE-SP Portal. **Notícias n- Sebrae-SP comemora 15 anos no Grande ABC**
<http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Noticias/Noticias/Multissetorial/Paginas/Sebrae-SPcomemora15anosnoGrandeABC.aspx> acessado em 01/02/2011.

ZAMBANINI, Marcos. **Desenvolvimento Regional, Inovação, Cooperação e Relações entre Empresas: Um Estudo Sobre o Projeto APL Metalmecânico do Grande ABC**. Dissertação de Mestrado. PPGA – USCS Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2010.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Oxford, 2010.