

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Carlos Eduardo Moreira Tavares

Santa Maria, RS, Brasil

2008

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO

por

Carlos Eduardo Moreira Tavares

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. João Helvio Righi de Oliveira

**Santa Maria, RS, Brasil
2008**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

elaborada por

Carlos Eduardo Moreira Tavares

como requisito parcial para a obtenção de grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

João Helvio Righi de Oliveira, Dr.
(Presidente / Orientador)

Janis Elisa Ruppenthal, Dr^a (UFSM)

Rudimar Antunes da Rocha, Dr (UFSC)

Santa Maria, 19 de dezembro de 2008.

DEDICATÓRIA

*À minha esposa Evelise Dobler pela
compreensão e apoio em todos os momentos
desta caminhada.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor João Helvio Righi de Oliveira, pela contribuição e incentivo para a realização desta conquista.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM, pelos vários momentos de aprendizado e amizade construídos durante o decorrer do curso.

Um agradecimento especial às das redes de empresas que participaram da pesquisa e auxiliaram significativamente na construção deste estudo.

À minha família, pela colaboração a fim de que esta obra se realizasse.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO

AUTOR: CARLOS EDUARDO MOREIRA TAVARES
ORIENTADOR: Prof. Dr. JOÃO HELVIO RIGHI DE OLIVEIRA
Data e Local da Defesa: Santa Maria-RS, 19 de dezembro de 2008.

O presente estudo tem como objetivo propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para as redes de cooperação empresarial baseado no *Balanced Scorecard*. Verifica-se que a avaliação de desempenho neste modelo organizacional difere dos modelos tradicionais em função das suas características, pois resulta da atuação em conjunto de seus associados e requer a busca de informações entre as empresas participantes. Neste sentido procurou-se a partir do estudo de Adam (2006), sobre indicadores de desempenho em redes de cooperação, realizar uma análise comparativa entre a percepção dos técnicos do programas redes de cooperação e das redes de cooperação participantes da VIAREDES sobre a importância do conjunto de indicadores apresentados no estudo. Após a análise das percepções foi possível realizar a adaptação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de acordo com as características apresentadas pelas redes de empresas. Como resultado verificou-se que a percepção de importância tanto dos técnicos do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul quanto das redes pesquisadas foram similares, avaliando o conjunto de indicadores estudados como relevantes para o desempenho deste modelo organizacional. Este resultado proporcionou a adaptação das perspectivas do *Balanced Scorecard* tendo como direcionamento as características das redes de cooperação e os indicadores estudados. Observou-se que a avaliação de desempenho a partir desta ferramenta é possível de ser realizada, sendo necessários alguns ajustes em relação ao segmento e porte da rede a que for aplicado.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; redes de cooperação; avaliação de desempenho.

ABSTRACT

**Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria**

EVALUATION OF ORGANIZATIONAL ACTING IN NETS OF COOPERATION

**AUTHOR: CARLOS EDUARDO MOREIRA TAVARES
ADVISER: Prof. Dr. JOÃO HELVIO RIGHI DE OLIVEIRA
Dates and Place of the Defense: Santa Maria-RS, 19 de December de 2008.**

The present study has as objective to propose a tool of acting evaluation for the nets of business cooperation based on Balanced Scorecard. It is verified that the acting evaluation in this organizational model differs of the traditional models in function of their characteristics, where the acting is resulted of the performance together of their associates and it requests the search of information among the participant companies. In this sense it was sought starting from Adam study (2006), on acting indicators in cooperation nets, to accomplish a comparative analysis among the technicians' of the programs cooperation nets perception and of the participant cooperation nets of VIAREDES on the importance of the group of indicators presented in the study. After it analyzes it of the perceptions was possible to accomplish the adaptation of Balanced Scorecard four perspectives in agreement with the characteristics presented by the nets of companies. As result was verified that the perception of importance as much of the technicians of the Program Reds of Cooperation of the State of Rio Grande do Sul as of the researched nets they were similar, evaluating the group of indicators studied as relevant for the acting of this organizational model. This result provided to the adaptation of Balanced Scorecard perspectives tends as addressing the characteristics of the cooperation nets and the studied indicators. It was observed that the acting evaluation starting from this tool is possible of being accomplished, being necessary some adjustments in relation to the segment and load of the net that it be applied.

Keywords: *Balanced Scorecard*; networks of cooperation; performance evaluation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Forças competitivas que moldam a estratégia.....	21
FIGURA 2 - Curva de “U” proposta por Porter.....	22
FIGURA 3 - A cadeia de valor genérica.....	23
FIGURA 4 - Modelos de alianças estratégicas.....	26
FIGURA 5 - Mapa conceitual das redes de cooperação.....	33
FIGURA 6 - Modelo de rede <i>topdown</i>	36
FIGURA 7 - Modelo de consorcio entre empresas.....	37
FIGURA 8 - Estrutura das redes associativas.....	38
FIGURA 9 - Síntese dos quatro princípios da ação política de apoio as redes no RS	44
FIGURA 10 - Organograma do Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.....	45
FIGURA 11 - Organograma de uma rede de cooperação formada pela metodologia da SEDAI.....	46
FIGURA 12 - As quatro perspectivas de desempenho do <i>Balanced scorecard</i>	48
FIGURA 13 - Ferramenta de avaliação de desempenho em redes de empresas.....	56
FIGURA 14 - Setor da economia ao qual a rede pertence.....	67
FIGURA 15 - Tempo de existência da rede.....	67
FIGURA 16 - Número de associados da rede.....	68
FIGURA 17 - Região de abrangência da rede.....	68
FIGURA 18 - Tipo de formação da rede.....	69
FIGURA 19 - Redes orientadas pela metodologia do Programa Redes de Cooperação.....	69
FIGURA 20 - Modelo do BSC adaptado às redes de empresas.....	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características das três configurações de redes.	39
QUADRO 2 - Ganhos competitivos das redes de cooperação.	40
QUADRO 3 - Experiências internacionais de cooperação.	42
QUADRO 4 - Principais políticas internacionais de fomento às redes de cooperação.	43
QUADRO 5 - Indicadores de sucesso em redes de empresas.	50
QUADRO 6 - Fatores críticos de sucesso das redes.	51
QUADRO 7 - Indicadores de desempenho de redes: percepção dos técnicos da Feevale.	52
QUADRO 8 - Indicadores de desempenho relacionados aos fatores críticos de sucesso.	53
QUADRO 9 - Grau de importância dos indicadores de desempenho em redes de cooperação.	55
QUADRO 10 - Orientação do questionário de percepção de importância dos indicadores.	61
QUADRO 11 - Relação das redes entrevistadas.	63
QUADRO 12 - Indicadores relacionados à perspectiva financeira e de negociação.	92
QUADRO 13 - Indicadores relacionados à perspectiva clientes e expansão.	93
QUADRO 14 - Indicadores relacionados à perspectiva de processos internos.	94
QUADRO 15 - Indicadores relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento.	95
QUADRO 16 - Relação dos indicadores e fonte de informação.	96
QUADRO 17 - Modelo de estabelecimento de metas de desempenho.	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Cargo que os pesquisados ocupam na rede.....	66
TABELA 2 – Percepção da importância do grupo de indicadores.....	71
TABELA 3 – Percepção da importância dos indicadores relacionados ao <i>marketing</i>	72
TABELA 4 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à inovação.....	73
TABELA 5 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à expansão.	74
TABELA 6 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à negociação.	75
TABELA 7 – Percepção da importância dos indicadores relacionados às condições sócio-econômicas.	76
TABELA 8 – Percepção da importância dos indicadores estruturais.	77
TABELA 9 – Análise comparativa dos indicadores de <i>marketing</i>	78
TABELA 10 – Análise comparativa dos indicadores de inovação.	79
TABELA 11 – Análise comparativa dos indicadores de expansão.....	80
TABELA 12 – Análise comparativa dos indicadores de negociação.....	81
TABELA 13 – Análise comparativa dos indicadores sócio-econômicos.....	82
TABELA 14 – Análise comparativa dos indicadores estruturais.....	83
TABELA 15 – Análise comparativa do conjunto de indicadores.	84
TABELA 16 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores de <i>marketing</i>	85
TABELA 17 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores de inovação.....	86
TABELA 18 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores de expansão.	86
TABELA 19 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores de negociação.	87
TABELA 20 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores sócio-econômicos.	88
TABELA 21 – Novo <i>ranking</i> dos indicadores estruturais.	88
TABELA 22 – Novo <i>ranking</i> do conjunto de indicadores.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação da situação problemática	14
1.2 Objetivos da pesquisa	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	19
2.1 Competitividade organizacional.....	19
2.2. A cadeia de valor e a competitividade organizacional	22
2.3 Alianças estratégicas e a competitividade empresarial.....	24
2.3.1 Tipos de alianças estratégicas.....	25
2.3.2 Alianças de domínio comercial	27
2.3.3 Alianças de domínio técnico/Produção.....	29
2.3.4 Alianças estratégicas do domínio financeiro	30
2.4 Redes de cooperação interorganizacionais	31
2.4.1 Tipologia das redes de empresas	33
2.4.2 Principais configurações de redes de cooperação empresarial.....	35
2.4.2.1 Redes de fornecimento	35
2.4.2.2 Consórcios	36
2.4.2.3 Redes associativas	37
2.4.3 Características predominantes das três configurações de redes	38
2.4.4 Benefícios competitivos a partir das redes de cooperação	40
2.4.5 A cooperação como estratégia de desenvolvimento no mundo.....	41
2.4.6 Redes de cooperação empresarial no Estado do Rio Grande do Sul.....	44

2.5 Avaliação de desempenho organizacional.....	47
2.5.1 Avaliação de desempenho em redes de empresas	48
2.5.2 Indicadores de performance em redes de empresas.....	49
2.5.3 Percepção dos técnicos do Programa Redes de Cooperação em relação aos principais indicadores de desempenho de uma rede de cooperação empresarial.....	51
2.5.4 Ferramenta para avaliação de desempenho em redes empresariais.....	56
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Classificação da pesquisa	58
3.1.1 Classificação quanto aos objetivos	59
3.1.2 Classificação quanto à natureza e técnicas	59
3.1.3 Formulação do problema de pesquisa	60
3.1.4 Procedimentos da pesquisa.....	61
3.2 População e amostra	62
3.3 Coleta de dados.....	63
3.4 Tratamento e análise dos dados	64
3.5 Limitações da pesquisa.....	64
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 Perfil das redes entrevistadas.....	66
4.2 Análise da Percepção das redes em relação à importância dos indicadores de desempenho	70
4.2.1 <i>Ranking</i> de importância do conjunto de indicadores estudados.....	70
4.2.2 Percepção de importância dos indicadores de <i>marketing</i>	71
4.2.3 Percepção de importância dos indicadores de inovação.....	72
4.2.4 Percepção de importância dos indicadores de expansão	73
4.2.5 Percepção de importância dos indicadores de negociação	74
4.2.6 Percepção de importância dos indicadores de condições sócio-econômicas.....	75
4.2.7 Percepção de importância dos indicadores estruturais	76
4.3 Análise comparativa entre a percepção dos técnicos do programa redes de cooperação e das redes de empresas participantes da associação ViaRedes/RS.....	77
4.3.1 Análise comparativa dos indicadores de <i>marketing</i>	77
4.3.2 Análise comparativa dos indicadores de inovação	78
4.3.3 Análise comparativa dos indicadores de expansão.....	79

4.3.4 Análise comparativa dos indicadores de negociação	80
4.3.5 Análise comparativa dos indicadores sócio-econômicos	81
4.3.6 Análise comparativa dos indicadores estruturais.....	82
4.3.7 Análise comparativa do conjunto de indicadores	83
4.4 <i>Ranking</i> das médias entre a percepção dos técnicos e das redes.....	84
4.4.1 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores de <i>marketing</i>	84
4.4.2 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores de inovação.....	85
4.4.3 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores de expansão	86
4.4.4 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores de negociação	87
4.4.5 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores sócio-econômicos	87
4.4.6 Novo <i>ranking</i> de percepção dos indicadores estruturais	88
4.4.7 Novo <i>ranking</i> de percepção do conjunto de indicadores.....	89
4.5 Adaptação das quatro perspectivas do BSC para redes de cooperação empresarial utilizando os indicadores estudados	89
4.5.1 Perspectiva financeira e de negociação	90
4.5.2 Perspectiva do cliente e de expansão.....	91
4.5.3 Perspectiva de processos internos da rede.....	93
4.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	94
4.5.5 Relação das perspectivas, conjunto de indicadores e fontes para obter as informações	95
4.5.6 Estabelecimento de metas de desempenho para as redes de empresas utilizando o modelo proposto	97
4.5.7 Análise dos principais resultados e implicações da pesquisa.....	99
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	101
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	108
APÊNDICE A: Questionário de percepção de importância em relação aos indicadores.....	109

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade empresarial observada a partir da abertura dos mercados, as organizações de pequeno e médio porte passam a atuar em um ambiente concorrencial caracterizado por inúmeras e rápidas transformações, resultando em algumas fragilidades concorrenciais inerentes ao seu tamanho. As constantes mudanças, observadas após a década de noventa, proporcionaram um ambiente competitivo caracterizado por empresas de grande porte que detêm, com maior facilidade, o acesso a novas tecnologias e a liderança de mercado. Nesse sentido, as empresas de pequeno e médio porte passam a ter dificuldades de competir neste ambiente em função de sua escala de produção e vendas, dificuldade de acesso a crédito, entre outros.

A formação de redes empresariais tem sido uma das principais estratégias procuradas por organizações com estas características com o objetivo de melhorar sua interação com o mercado através da ação cooperativa entre empresas do mesmo setor. Este modelo organizacional vem sendo utilizado por vários setores empresariais de micro e pequeno porte como forma de estruturar uma organização capaz de fazer frente às constantes mudanças e necessidades criadas a partir do surgimento da concorrência com grandes grupos empresariais nacionais e internacionais.

Nesse sentido, a cooperação entre empresas na forma de redes, neste início de século, desponta como uma quebra de paradigmas na forma de se conduzirem os negócios. A expansão global dos mercados, dentre outros fatores, determina a superação do modo de competição tradicional, os consumidores atualmente exigem competências, além das que uma empresa isoladamente pode oferecer (VERSCHOORE, 2004).

Embora vários estudos tenham sido realizados sobre a formação e desenvolvimento de redes empresariais, observa-se a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre este tipo de organização, principalmente no que se refere a suas características de gestão e desempenho

organizacional. Compreender o funcionamento e interagir na melhoria dos processos deste modelo organizacional torna-se importante para o desenvolvimento das empresas que buscam, através da estratégia colaborativa, a manutenção e o desenvolvimento de seus negócios.

No estado do Rio Grande do Sul, a partir da iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa Redes de Cooperação, lançado no ano de 2000 e instituído pelo decreto 42.950 de março de 2004, estão sendo utilizados os mecanismos da cooperação empresarial para fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Estado, através da formação de Redes de Cooperação Empresarial (VERSCHOORE, 2004).

Este Programa foi criado e desenvolvido para estimular a cooperação empresarial no Estado do Rio Grande do Sul como forma de auxiliar o desenvolvimento das organizações de pequeno e médio porte, conseqüentemente procurando melhorar também o desenvolvimento econômico e social do Estado. Com a parceria de algumas universidades, o Programa Redes de Cooperação possibilitou a formação de aproximadamente 220 redes e, no ano de 2006 foi agraciado com o prêmio *Top de Marketing* da ADVB (SEADI, 2008).

Observa-se, assim, a necessidade de aprofundamento dos estudos sobre este modelo organizacional, já que se verificam na literatura atual poucos trabalhos desenvolvidos com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional das redes empresariais. O presente trabalho procura estudar a avaliação de desempenho organizacional em redes de cooperação empresarial a partir do estudo de Adam (2006), que procurou investigar os indicadores de desempenho que melhor direcionam a avaliação de desempenho das redes horizontais de cooperação participantes do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul.

No primeiro capítulo deste trabalho, serão apresentados os objetivos deste estudo, com a identificação do tema, problema e objetivos. O segundo capítulo aborda o referencial teórico sobre redes de empresas, seus antecedentes, tipologias, configurações e desenvolvimento. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos; o quarto capítulo demonstra as análises dos resultados da pesquisa e, por último, o quinto capítulo apresenta as considerações e recomendações para próximas pesquisas.

1.1 Formulação da situação problemática

O processo de avaliação de desempenho organizacional é uma das ferramentas necessárias para a melhoria da gestão organizacional e, conseqüentemente, para a busca da

competitividade empresarial. Para Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não é gerenciado, ou seja, o processo de medição dos resultados derivados das estratégias empresariais é tão importante quanto a formulação de suas estratégias, pois possibilita a verificação dos resultados obtidos e das mudanças necessárias a serem realizadas para a busca da competitividade.

No campo das redes de cooperação empresariais, especificamente no processo de estímulo à formação de redes no Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa Redes de Cooperação, verifica-se uma significativa contribuição metodológica para a formação de redes de cooperação empresarial. Esta contribuição está relacionada à metodologia de formação de redes pela SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul) e pela parceria desta secretaria com instituições universitárias situadas nas diversas regiões do Estado que estimulam a formação de redes.

A partir do estímulo às relações cooperativas no Estado, verificou-se o crescente avanço na formação e consolidação do processo de estabelecimento e desenvolvimento de redes empresariais. Segundo Adam (2006), mesmo a metodologia do Programa Redes de Cooperação sendo constantemente aprimorada, ainda não se observa a existência de uma ferramenta que auxilie a avaliação deste modelo organizacional. Alguns estudos, nos últimos anos, têm procurado identificar indicadores que possibilitem avaliar as redes empresariais devido a suas características próprias.

Especificamente nas redes de cooperação empresariais, os resultados são obtidos a partir da participação e colaboração dos associados em rede, e seus resultados ocorrem de forma indireta, pois cada parceiro é uma organização com seus próprios controles. Nesse sentido, a medição do desempenho se diferencia da medição de desempenho de uma empresa individual, pois, neste modelo de organização, a avaliação de desempenho deve ser obtida nas fronteiras entre os parceiros e ser utilizada para apoiar a gestão da rede, sendo guiada pelos objetivos organizacionais (OLLUS, 2007).

Nesse contexto, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: De que forma pode-se avaliar o desempenho organizacional em uma rede de cooperação empresarial?

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral propor uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional para as redes de cooperação empresariais baseada no BSC – *Balanced Scorecard*, observando o conjunto de indicadores de desempenho apresentado no estudo de Adam (2006).

1.2.2 Objetivos específicos

Para atendimento do objetivo geral proposto neste estudo, propõe-se o desmembramento nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil das redes participantes da associação VIAREDES/RS.
- Identificar a importância atribuída pelos gestores de redes de empresas participantes da associação VIAREDES/RS aos indicadores de desempenho propostos por (ADAM, 2006).
- Comparar a percepção da importância dos indicadores entre os gestores e os técnicos do Programa Redes de Cooperação, quanto aos principais indicadores para o desenvolvimento organizacional de uma rede.
- Adaptar as quatro perspectivas do BSC - *Balanced Scorecard* para a utilização nas redes de cooperação empresarial, utilizando os indicadores estudados.

1.3 Justificativa

A estratégia da cooperação empresarial entre empresas de pequeno e médio porte vem sendo utilizada como uma alternativa para melhorar a competitividade e reduzir suas fragilidades estruturais. Esta estratégia tem como sustentação a inter-relação com empresas estabelecidas ou não em um mesmo espaço geográfico, cujas competências individuais, ligadas umas às outras, geram um sistema que supera a simples soma das partes (ZAWISLAK, 2002).

As relações advindas da cooperação empresarial tornam este modelo organizacional capaz de superar obstáculos competitivos que individualmente seriam dificilmente alcançados, gerando para as empresas participantes um ambiente propício para a melhoria do relacionamento com o mercado, poder de barganha com fornecedores, entre outros. A formação e desenvolvimento de redes de empresas com o objetivo de cooperação vai além dos benefícios proporcionados pelo aumento de escala de vendas ou produção, pois proporciona um relacionamento direto entre os integrantes criando um ambiente favorável à troca de experiências e idéias.

Vários pesquisadores vêm dedicando seus estudos a este modelo de organização, buscando entender suas particularidades e colaborar com a melhoria da gestão. As razões para o estudo deste tema podem ser explicadas por três motivos básicos: primeiro, a emergência da nova competição como observado nos distritos industriais italianos e no vale do silício; segundo, o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação tem proporcionado uma maior capacidade de inter-relações empresariais e, por último, a consolidação da análise de redes empresariais como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de pesquisadores, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais (NOHRIA e ECCLES apud BALESTRIN, 2005).

As estruturas organizacionais em rede estão colaborando para a construção de uma nova forma de competição empresarial baseada, sobretudo, na cooperação e na inter-relação organizacional. O pensamento competitivo baseado no individualismo das ações como única forma de obter o desenvolvimento organizacional, passa a ser repensado, as organizações começam a ver e entender seus concorrentes como aliados em alguns objetivos comuns, com o objetivo de fazer frente a grandes competidores.

É necessário destacar que a cooperação empresarial, assim como o ser humano, somente ocorre motivada pela busca de objetivos individuais. Segundo Verschoore (2006), o

ser humano não age de forma altruística; tende a procurar primeiro o que é melhor para si, na luta pela própria sobrevivência. A cooperação egoística decorre de ações deliberadas entre agentes autônomos para o alcance de objetivos individuais. Diante dessa nova forma de competição, o estudo sobre redes de empresas torna-se relevante para o entendimento e aperfeiçoamento das formas de gestão e desenvolvimento deste modelo organizacional.

A partir da formação de redes de cooperação empresarial, surge a necessidade de entender e adaptar as ferramentas de gestão existentes para as particularidades observadas nesta forma de organização empresarial. Muitas são as dificuldades encontradas para sua gestão, dificultada, muitas vezes, pelas características dos empresários de pequeno e médio porte. Especificamente no campo da avaliação de desempenho em redes de cooperação empresarial, verificam-se algumas dificuldades em estabelecer um modelo que se adapte a este tipo de organização, pois suas características vão além das atividades da rede propriamente dita, sendo que os resultados dos esforços coletivos é que irão contribuir para o desempenho desta organização.

Em uma empresa tradicional, onde as informações necessárias para o controle do desempenho organizacional são facilmente conseguidas, os modelos de avaliação de desempenho conseguem ser implementados e gerenciados com maior facilidade. Já em uma organização em rede, observa-se que estes mesmos modelos não conseguem ser aplicados sem algumas adaptações necessárias pelas características diferenciadas de sua estrutura. Destaca-se a dificuldade de obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho em função das informações não estarem concentradas, já que na rede empresarial elas devem ser obtidas tanto na rede como nos participantes da rede e em seus clientes.

Neste contexto o presente trabalho pretende colaborar com o estudo sobre redes de cooperação empresarial no que tange à forma de avaliar o desempenho organizacional, contribuindo tanto para o ambiente acadêmico e científico como para o aperfeiçoamento da gestão das redes de cooperação empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar ao leitor temas específicos relacionados ao estudo. Primeiramente, será apresentada a concepção teórica sobre competitividade organizacional, seguida de alianças estratégicas, tipologia de alianças estratégicas, redes de cooperação empresarial, tipologia de redes de cooperação empresarial, configurações das redes, benefícios e redes de cooperação empresariais no Estado do Rio Grande do Sul. Por fim, serão apresentados estudos sobre avaliação de desempenho organizacional em redes de empresas, tipos de indicadores e ferramentas de avaliação.

2.1 Competitividade organizacional

A partir da globalização dos mercados, em que a competição deixa de ser apenas local e passa a ser mundial, o ambiente competitivo empresarial torna-se instável e complexo. Para garantir a sobrevivência empresarial, as empresas buscam constantemente novos modelos e estratégias para superar seus adversários.

Segundo Ferraz et al. (1997), existem duas linhas de pensamento que conceituam a competitividade. Na primeira, a competitividade é vista como desempenho, expressa na participação do mercado e alcançada por uma firma em determinado mercado em um certo tempo. A outra linha trata a competitividade como eficiência. Para esta, a competitividade é relacionada com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento. O autor destaca que, embora essas duas linhas sejam aceitas, elas podem ser consideradas como limitadas, por serem estáticas. Essas premissas analisam a competitividade

apenas por indicadores, não levando em consideração a capacidade de as organizações formularem estratégias concorrencias que levaram à competitividade.

Dessa forma, a competitividade vai além do desempenho e da eficiência, ela é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A capacidade de sobrevivência de uma organização não está apenas relacionada com sua capacidade competitiva atual, mas com sua posição competitiva presente e futura (FERRAZ et al., 1997).

Porter (1990), Ferraz et al. (1997), Hamel e Prahalad (1997) destacam que a vantagem competitiva é um fator de fundamental importância para as empresas, pois não basta apenas criar vantagem competitiva, é necessário criar estratégias competitivas de forma duradoura, através das quais as organizações possam contar com uma posição sustentável no futuro. Além da competição ter o foco no futuro, é importante observar que este foco deve estar relacionado com a capacidade da organização de buscar oportunidades futuras a partir da constante construção de estratégias que proporcionem o desenvolvimento de seu capital intelectual. A constante observação do ambiente externo da organização possibilita analisar as tendências futuras, podendo assim a partir da cultura de inovação, estar sempre ambicionando uma posição superior à dos concorrentes.

Na visão de Porter (1999), a competição empresarial é composta por cinco forças que, juntas, governam o setor e determinam a rentabilidade de um determinado setor, sendo elas: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes atuais. A observação de como se comportam estas forças e como influenciam na organização, torna-se essencial para a formulação de estratégias eficazes.

O estabelecimento de uma estratégia eficaz perante estas cinco forças competitivas deve ser alinhado a um forte direcionamento estratégico. Porter (1990) destaca que a vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar para seus clientes, desde que este valor não ultrapasse o custo de fabricação, ou seja, torna-se importante observar quais os movimentos estratégicos que a empresa utiliza para tornar seus produtos ou serviços com valor superior a seus clientes, sem que este valor supere o custo de manufatura do produto. A figura 1 apresenta as cinco forças competitivas descritas pelo autor.

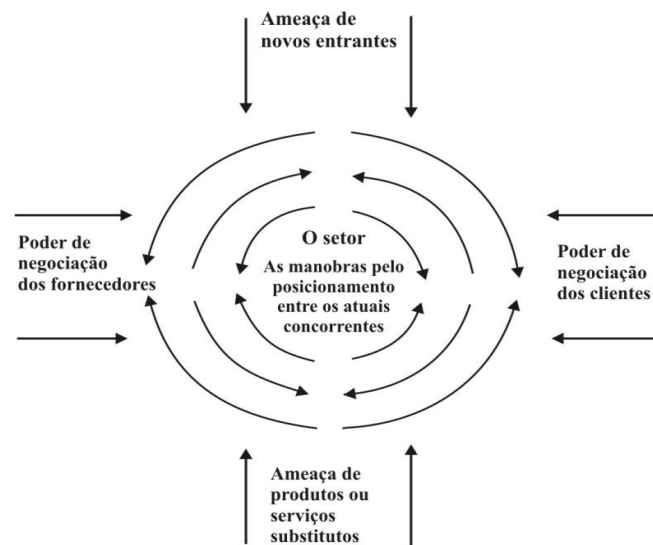


Figura 1 - Forças competitivas que moldam a estratégia.

Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 23)

Além da relação das forças competitivas com a vantagem competitiva, observa-se que para as empresas poderem garantir a liderança em seu setor, deverão posicionar-se de duas maneiras. A primeira diz respeito ao posicionamento de liderança de custos, através da qual a empresa obtém competitividade a partir de uma estratégia focada em obter menores custos no processo de produção de seus produtos e serviços. Assim, a organização poderá fazer frente aos competidores oferecendo seus produtos com menor preço ou obtendo maior lucratividade pela eficiência nos custos. A segunda relaciona-se ao posicionamento de uma empresa a partir da diferenciação de seus produtos ou serviços no mercado. Nesse caso, a vantagem será obtida a partir dos processos de inovação que geram maior valor agregado, tornando-os mais lucrativos devido à inexistência de produtos similares no mercado (PORTER, 1990). A figura 2 apresenta a curva de “U” idealizada pelo autor, que representa as duas formas básicas de competição.

A partir dessa premissa, observa-se que as empresas com maior porte, tanto estrutural quanto financeiro, possuem maior facilidade de tornarem-se líderes de mercado, uma vez que, devido a sua estrutura organizacional, podem investir em novas tecnologias que proporcionem eficiência em custos ou poder de inovação. Já as empresas de pequeno e médio porte tornam-se vulneráveis nestas condições competitivas, pois não possuem estrutura capaz de fazer frente a grandes grupos empresariais com estas condições, tornando-se fragilizadas neste modelo de competição (CASAROTTO, 1998).

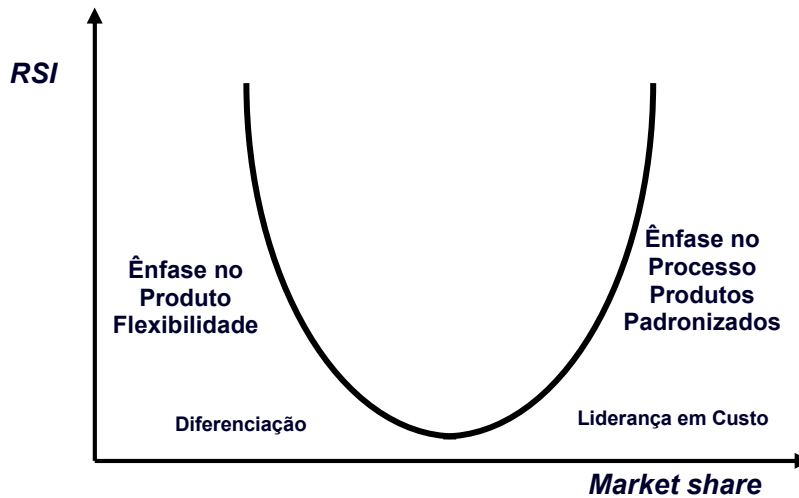


Figura 2 - Curva de “U” proposta por Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1990, p. 57)

Este modelo desenvolvido pelo autor demonstra que a vantagem competitiva não pode ser obtida apenas com a observação do ambiente externo da organização, e sim por um conjunto de fatores, tanto internos como externos, que devem ser analisados cuidadosamente para direcionar as estratégias das empresas. Em relação aos fatores internos da organização, é necessário observar a cadeia de valor de uma empresa como um todo.

2.2 A cadeia de valor e a competitividade organizacional

As funções ou atividades que uma empresa executa para competir no mercado, como produção, *marketing*, compras e outros, e a forma como a empresa executa esses tipos de operações determina o seu posicionamento competitivo. Dominar estrategicamente as funções da cadeia de valor pode proporcionar a melhoria do desempenho competitivo da organização (PORTER, 1990).

O preço que os compradores se dispõem a pagar pelo produto ou serviço da empresa menos o custo necessário para a organização desempenhar suas atividades de valor é que torna rentável a atividade da empresa. A cadeia de valor é um sistema que possui atividades independentes, mas inter-relacionadas, formando elos entre as atividades de valor, em que a

maneira como uma função é desempenhada afeta a outra (PORTER; MILLAR, 1999). A figura 3 apresenta o modelo de cadeia de valor.



Figura 3 - A cadeia de valor genérica.

Fonte: Porter (1990, p. 35)

A coordenação das atividades dos elos da cadeia de valor, de forma cuidadosa e conforme a estratégia organizacional, proporciona uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. A organização necessita considerar que, muitas vezes, os elos dessa cadeia criam opções excludentes no desempenho das diferentes atividades. É o que ocorre quando uma determinada organização opta por utilizar matéria-prima mais cara e com maior qualidade, que, em primeiro momento, lhe proporcionará uma desvantagem competitiva em função do custo final do produto, mas, posteriormente, poderá reduzir os custos de pós-venda, conquistando, assim, vantagem competitiva.

Embora o conceito de cadeia de valor demonstre que a sua administração estratégica proporciona vantagem competitiva, Quinn e Hilmer (2001) salientam que o posicionamento estratégico em algumas atividades da cadeia de valor possibilita um melhor desempenho no setor do que o das empresas que procuram ater-se a todas as atividades, ou seja, muitas vezes, torna-se melhor focar algumas atividades de modo que esta especialidade possa auxiliar na obtenção de vantagem em relação a outros competidores. Segundo os autores, atualmente, ao especular sobre as habilidades e tecnologias específicas embasadas em um único elemento da

cadeia de valor, pode tornar-se mais proficiente nessa atividade do que praticamente qualquer empresa irradiando seus esforços por toda a cadeia de valor.

A aplicação do conceito de cadeia de valor nas organizações reflete um importante papel estratégico na coordenação das atividades descritas, visando à busca da vantagem competitiva.

2.3 Alianças estratégicas e a competitividade empresarial

A busca pela competitividade resulta na criação e aplicação de estratégias organizacionais, tanto endógena como exogenamente. Para Castells (1999), duas variáveis influenciam diretamente na consistência das estratégias traçadas: a informação e o conhecimento disponíveis. Nesse panorama, a informação se torna um dos fatores determinantes para a organização sustentar e evoluir em sua posição competitiva no setor. McFarlan (1998) observa que as novas tecnologias da informação são capazes de alterar a competição entre as empresas.

Para Porter (1990), as inter-relações empresariais possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, pois compartilham atividades nas cadeias de valores, reduzindo, assim, seus custos, aumentando a diferenciação e transferindo *know-how* gerencial entre as cadeias de valores individuais. Amplificando esse conceito, tem-se que o processo de aprendizagem organizacional, a partir de seus conhecimentos adquiridos ou compartilhados, colabora para a empresa ser competitiva de forma duradoura (SENGE, 1990).

A partir dessa nova configuração ambiental competitiva as PMEs, muitas vezes fragilizadas pela grande concorrência e pelas dificuldades gerenciais, necessitam buscar alternativas para melhorar o posicionamento competitivo. Na visão de Casarotto, (1998), a globalização é um processo contínuo, colaborando para que, a qualquer momento, uma empresa possa ver surgir um concorrente produzindo melhor e mais barato. Neste sentido, a criação de alianças estratégicas buscando a cooperação inter-organizacional é uma alternativa plausível para que as PMEs possam manter ou melhorar suas posições competitivas no mercado.

Na concepção de Thompson e Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas cujo o objetivo é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Com a formação de alianças estratégicas, as empresas conseguem

competir em escala global preservando suas individualidades. A formação de alianças estratégicas possibilita que as organizações compartilhem seus conhecimentos individuais e tornem-se mais competitivas no cenário global.

Em uma aliança estratégica, a colaboração é um importante fator para as empresas construírem vantagem competitiva sustentável em seu setor. Da mesma forma, o aprendizado organizacional também é um importante fator a ser considerado para as alianças estratégicas tornarem-se competitivas. (FLEURY; FLEURY, 1997).

Para Kanter (1997 apud CABRAL, 1999), as razões que geralmente ocasionam a vulnerabilidade entre as parcerias são: (i) mudanças estratégicas; (ii) diferentes níveis de comprometimento; (iii) desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; (iv) desequilíbrio de benefícios; (v) confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; (vi) lealdades conflitantes; (vii) subgerenciamento; (viii) falta de comprometimento na alocação de recursos; (ix) conflitos sobre o escopo; (x) integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e (xi) apego à política interna corporativa dos parceiros individuais.

Em contraposição às vulnerabilidades apresentadas, Kanter (*ibid.*) aponta algumas fontes de sucesso para as alianças estratégicas: (i) excelência individual; (ii) importância; (iii) interdependência; (iv) investimento; (v) informação; integração; (vi) institucionalização; e (vii) integridade.

2.3.1 Tipos de alianças estratégicas

As alianças estratégicas podem possuir diferentes tamanhos e ser de diversos setores, envolvendo elos verticais ou horizontais. Sua estrutura é formada por quatro modelos básicos de alianças. Quanto à importância que as alianças possuem, destacam-se os aspectos referentes a obter um meio de distribuição e de preservação contra concorrentes, ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios, obter economia de escala, atingir integração vertical e superar barreiras alfandegárias/legais. Os principais motivos para a realização de uma aliança baseiam-se na posição estratégica de cada sócio na aliança e na posição relativa da empresa em seu negócio, se é líder ou mais uma seguidora (LORANGE; ROOS, 1996). A figura 4 apresenta os quatro modelos de alianças estratégicas.

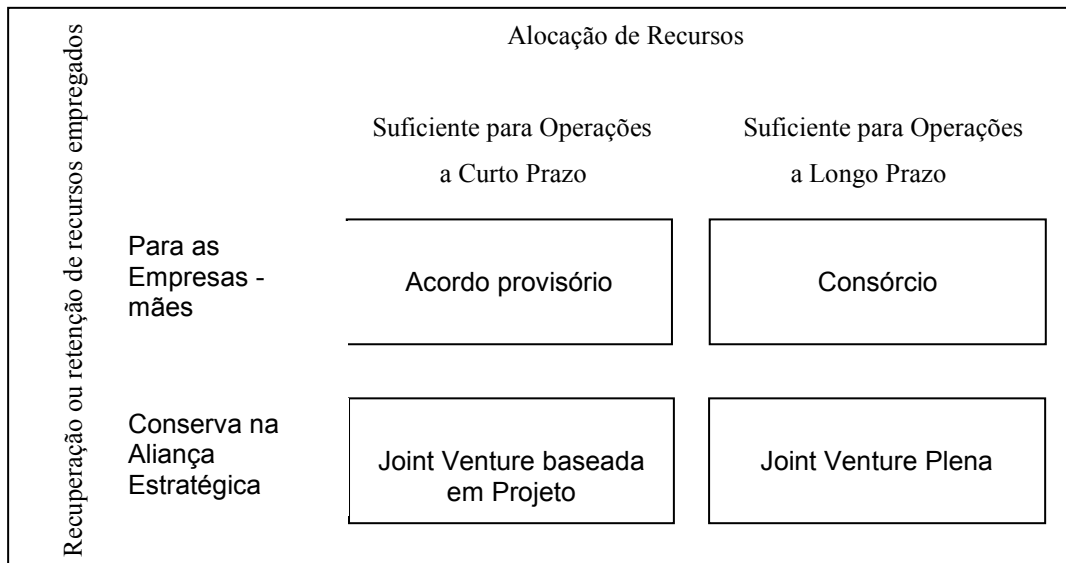


Figura 4 - Modelos de Alianças Estratégicas.

Fonte: LORANGE e ROOS (1996 p.22).

- **Acordo Provisório:** Este tipo de aliança caracteriza-se pela disponibilização de recursos das empresas-mães, frequentemente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas. Como exemplo deste tipo de aliança, pode-se citar o acordo entre proprietários de barcos para vender suas embarcações em conjunto, estabelecendo um contrato por tempo determinado.
- **Consórcio:** Observa-se, neste modelo, de aliança a alocação de recursos superiores ao acordo provisório pelas partes envolvidas. Também é necessário que os ganhos financeiros gerados dentro da aliança sejam distribuídos entre as sócias. Um exemplo deste tipo de aliança ocorre quando duas empresas participam de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento. Cada sócia coloca suas melhores tecnologias e os benefícios são distribuídos entre elas após as descobertas científicas serem feitas.
- **Joint Venture baseada em Projeto:** Para este tipo de aliança ocorrer é necessário que as empresas-mães disponibilizem o mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados

financeiros. A criação de uma aliança estratégica em determinado país, para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira, pode ser um exemplo deste tipo de estratégia.

- **Joint Venture Plena:** A diferença deste modelo para o anterior é a abundância de recursos disponibilizados pelas partes envolvidas, permitindo que estes recursos sejam mantidos na aliança. Um exemplo é a cooperação a longo prazo entre sócios para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo. Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria.

Já na visão de Eiriz (2001), as alianças estratégicas podem possuir três tipos básicos de configuração, que são: domínio comercial, técnico/produção e domínio financeiro. A seguir, são apresentados os conceitos segundo essa classificação.

2.3.2 Alianças de domínio comercial

Neste tipo de aliança estratégica, incluem-se as alianças que são desenvolvidas predominantemente para umas destas atividades: compra, *marketing* e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-venda. Estas alianças são classificadas em grupos exportadores, acordo de distribuição, acordo de representação, central de compras, franquia e assistência comercial (EIRIZ, 2001).

- **Grupo de Exportadores:** Caracteriza-se como um conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para o desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação pode ocorrer em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras e publicidade, entre outras. Além de ter o benefício da economia de escala, também pode apresentar vantagens de oferecer maior gama de produtos.
- **Acordo de distribuição:** Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição

do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor cede o produto do produtor e este o cede um ou vários canais de distribuição.

- **Acordo de representação:** Uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados.

- **Central de compras:** A aliança estratégica estabelece-se para facilitar o acesso das empresas participantes aos seus *inputs* fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores, com repercussões não só em termos de preço, mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.

- **Franquia:** Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.

- **Assistência comercial:** Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder internalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de *marketing*. Desse modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação da tecnologia dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

O segundo tipo de aliança estratégica é caracterizado pela aliança de domínio técnico e de produção, em que os objetivos são baseados em alguns aspectos específicos internos das organizações.

2.3.3 Alianças de domínio técnico/Produção

Este modelo de aliança caracteriza-se pela orientação para as atividades especificamente de produção, gestão de recursos humanos e desenvolvimento tecnológico (EIRIZ, 2001). São divididos da seguinte forma: consórcio, formação ou assistência técnica, subcontratação, acordo de produção conjunta, acordo de investigação e desenvolvimento e licenciamento de patentes.

- **Consórcio:** Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo. O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projeto e pode motivar os parceiros para novos projetos e aprofundamento da realização.
- **Formação ou assistência técnica:** Ocorre com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação de mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.
- **Subcontratação:** É um tipo de aliança estratégica através da qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) em uma parte do seu processo de produção. Desse modo, as operações desenvolvidas pelos dos parceiros são diferentes.
- **Acordo de produção conjunta:** Ocorre quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer as necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta da capacidade. Este tipo de aliança estratégica distinguiu-se da subcontratação pelo fato de as empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

- **Acordo de investigação e desenvolvimento:** Verifica-se particularmente em setores em que a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custo total que é afetada nas atividades de investigação e desenvolvimento. Estes custos são sobre tudo fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de aliança para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente, como novos produtos.

- **Licenciamento de patentes:** Alianças estratégicas através das quais uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação geralmente de caráter financeiro.

O último tipo de aliança descrito é o de domínio financeiro, que se caracteriza pelo capital financeiro e pela integração entre os parceiros (EIRIZ, 2001).

2.3.4 Alianças estratégicas do domínio financeiro

Estas alianças podem ser divididas em aquisição de empresas, participação minoritária, *Joint Venture* e fusão.

- **Aquisição de empresas:** Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outras empresas.

- **Participação minoritária:** Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.

- **Joint venture:** Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As *joint ventures* são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação do capital para sua estrutura acionista.

- **Fusão:** Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as estruturas de capitais numa única entidade.

2.4 Redes de cooperação interorganizacionais

O termo rede vem sendo utilizado sistematicamente por diversas áreas do conhecimento desde os anos trinta. Na área das ciências sociais, antropologia e psicologia, a palavra define as diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais com que conviva (CANDIDO; ABREU, 2002).

No campo organizacional, a palavra rede pode ser definida como um conjunto de organizações inter-relacionadas, interligadas direta ou indiretamente e tem como propósito central reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo. (MARCON; MOINET, 2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE, 2004).

Segundo Cândido e Abreu (2000), a aplicação destes conceitos surge dentro da teoria e prática organizacional como um dos questionamentos acerca da eficácia das estruturas burocráticas e modelos de produção verticalmente integrados, além da percepção de que, no atual ambiente de negócios, as organizações tornam-se mais eficientes e eficazes na medida em que ampliam seus enfoques e direcionamentos de um enfoque interno para externo, a partir de um conjunto de relações com outras organizações.

Conceitualmente, podem-se definir as redes interorganizacionais como formas de organização da atividade econômica, através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais (GRANDORI; SODA 2003). São formadas por um conjunto de empresas não necessariamente estabelecidas em um mesmo espaço geográfico, cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes (ZAWISLAK, 2002).

Este modelo organizacional é formado inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação

entre empresas e é formado pela afinidade, possui natureza informal, pois cada empresa é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Esse tipo de estrutura é facilmente adaptado às micro e pequenas empresas devido às dificuldades para concorrer em um ambiente dinâmico, onde necessitam da soma de esforços para concretizar o lema “a união faz a força” (LEON, 1998; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Algumas características são destacadas na organização em rede; dentre elas, podem-se citar as alianças entre empresas, seus fornecedores, clientes e terceiros. Dessa forma, torna-se comum a desestruturação das burocracias verticais, sendo analisadas pela estrutura social de competição. Para essa estrutura, o capital social é o diferencial que determina o maior ou menor retorno financeiro das empresas. Através do capital social, as empresas melhoram o nível de informação e comunicação, resultando na melhoria competitiva das mesmas (BURT, 1992).

Além dessas características, pode-se destacar a necessidade de objetivos comuns entre as empresas, para que esse modelo se estabeleça, constituindo assim uma alternativa para o enfrentamento das pressões competitivas. Nelas, a interação dos envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos embutem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas, através das diversas capacitações adquiridas pelo próprio envolvimento (VERSCHOORE, 2004; VERSCHOORE, 2006).

As organizações em rede podem gerar uma quebra no modelo tradicional de condução de empresas consolidado no século XX. Tal organização representa uma sociedade formada por empresas e não por pessoas, em cujo interior a propriedade e o poder não estão diretamente relacionados. As relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança. Os benefícios originados pela relação em rede têm a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e que relacionamentos solidários podem se revelar mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista (VERSCHOORE, 2004; VERSCHOORE, 2006).

Outro aspecto a ser destacado é a interação intensificada a partir da formação da rede entre os participantes, promovendo uma redução de tempo e espaço nas inter-relações dos seus atores, fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI (FAYARD, 2000 apud BALESTRIN, 2005).

As redes de empresas podem apresentar vários formatos com objetivos distintos, servindo para melhorar a competitividade das empresas participantes. A seguir serão apresentados alguns tipos de redes empresariais.

2.4.1 Tipologia das redes de empresas

O estudo sobre a tipologia das redes empresariais tem provocado certa ambigüidade no próprio entendimento do termo. Buscando uma melhor compreensão, a figura 5 apresenta o mapa conceitual a as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

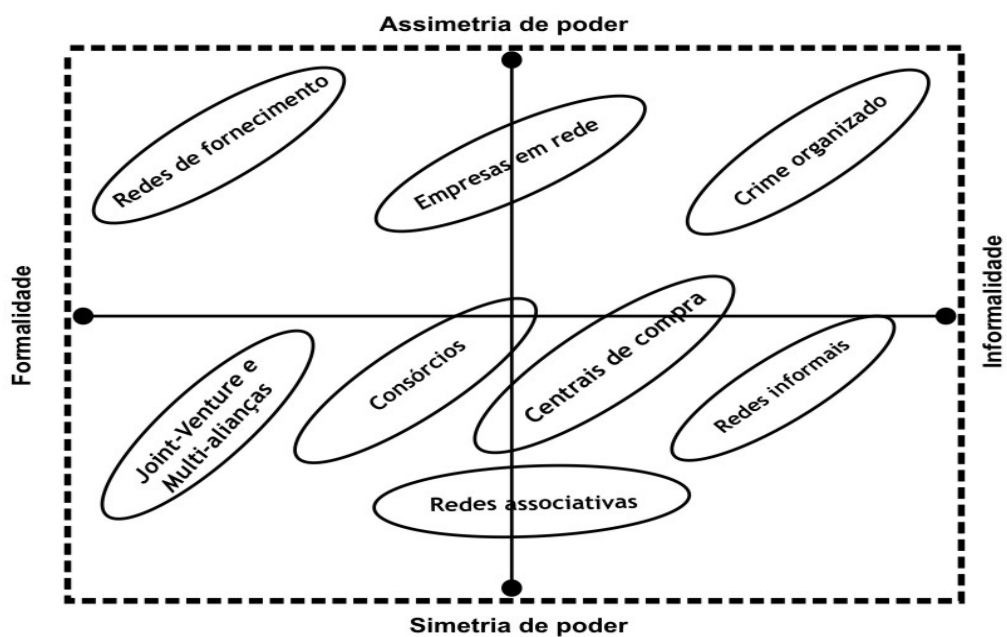


Figura 5 - Mapa conceitual das redes de cooperação.

Fonte: Balestrin e Verschoore, (2008. p. 86)

De acordo com as orientações desse mapa, o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma relação simétrica do poder (no caso de uma rede horizontal do tipo associativa), ou um grau de controle hierárquico com forte simetria de poder (no caso de uma rede vertical do tipo matriz e filial). No eixo horizontal, está representado o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores até relações formalmente estabelecidas por contrato entre as partes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Segundo os autores, as redes podem ser classificadas a partir da figura 5, como segue:

- **Redes assimétricas: a dimensão da hierarquia** - Neste tipo de rede, é apresentada uma clara estrutura hierárquica com poder centralizado. Nessa dimensão hierárquica, encaixa-se a noção de “empresa em rede”, isto é, empresas cuja organização se constitui de unidades interdependentes espacialmente dispersas. As relações mantidas neste modelo são, em geral, semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial, em que as filiais são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir à risca as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 85).

- **Redes simétricas - a dimensão da horizontalidade:** Este modelo de rede caracteriza-se pela maior descentralização do poder. As empresas que continuam com sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de *marketing*, entre outros. (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 86).

- **Redes formais - a dimensão contratual:** Este modelo caracteriza-se pela formalização mediante termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os atores. Nas redes formais, a gestão é estabelecida por regras claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual. Entre os modelos de redes formais, destacam-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, as alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 87).

- **Redes informais - a dimensão da convivência:** As redes de convivência permitem encontros informais entre atores econômicos com preocupações comuns. Possibilitam o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, bem como a criação de uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações seguidas e mais estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer espécie de contrato formal baseadas, sobretudo, na confiança entre os participantes. Exemplos desse modelo são as redes de pesquisadores engajados em estudos conjuntos ou as redes estabelecidas pelo crime organizado (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 87).

2.4.2 Principais configurações de redes de cooperação empresarial

A amplitude da adoção das redes de cooperação no campo empresarial faz com que assumam diversas configurações, conforme os objetivos de seus membros e suas dimensões estruturais de formalização e poder. A seguir são apresentadas as principais configurações de redes de cooperação empresarial (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

2.4.2.1 Redes de fornecimento

Esta configuração de rede é caracterizada pela dependência das pequenas empresas em relação às grandes. Além disso, como na maioria dos casos, as estruturas de gestão implementadas ficam distantes do grupo de empresas participantes; tem-se, como resultado, a concentração excessiva do controle das atividades nas mãos de uma única empresa que domina o processo tecnológico de produção e condiciona as decisões dos demais participantes aos seus interesses (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Um dos problemas encontrados nesse modelo é a fragilidade das pequenas e médias empresas que compõem a rede, pois, caso a empresa-mãe deixe de existir, as empresas ligadas a ela poderão passar por dificuldades em função de manterem uma relação exclusiva e geralmente não terem outros clientes para fornecer seus produtos ou serviços. A figura 6 apresenta a configuração de um tipo de rede de fornecimento, conhecido como *topdown* (CASAROTTO, 1998).

Outra característica essencial das redes de fornecimento é a sua organização estratégica que, mesmo nas mãos de alguns poucos decisores, conduz o grupo de empresas rumo ao desenvolvimento das competências necessárias ao enfrentamento competitivo. Por outro lado, essas redes também apresentam desafios que precisam ser superados. Um deles revela que, os elementos de confiança e transparência entre os atores são mais frágeis, devido à relação de dependência estabelecida pelo modelo, e devem ser constantemente fortalecidos de modo que possa ser gerado um ambiente mais confiável entre os envolvidos. A melhoria na confiança poderá proporcionar melhores condições no desenvolvimento dos objetivos da rede, sendo importante para seu desenvolvimento.

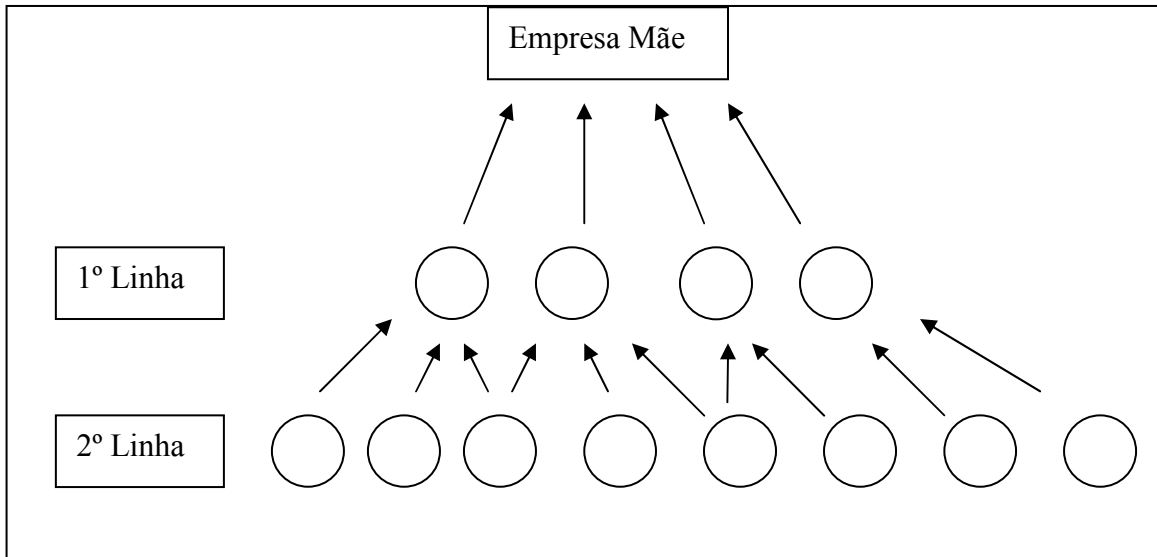


Figura 6 - Modelo de rede *topdown*.

Fonte: Casarotto (2001).

Outro desafio aponta para à tendência de se desenvolverem relações assimétricas entre a empresa líder e seus fornecedores. Por fim, a motivação e as ações das empresas fornecedoras acabam muitas vezes sendo inibidas pela exigência de maior controle por parte da empresa central. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

2.4.2.2 Consórcios

Outra configuração de rede de cooperação freqüentemente adotada são os consórcios empresariais. Em geral, os consórcios possuem objetivos delimitados, especialmente direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios a seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Em um consórcio, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente pelo consórcio. Este consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem maior flexibilidade no atendimento a pedidos diferenciados, proporcionando aos participantes alguns benefícios que somente poderiam ser obtidos por empresas de porte superior, como a vantagem de escala de produção e vendas (CASAROTTO, 1998). A figura 7 permite a visualização do modelo de consórcios.

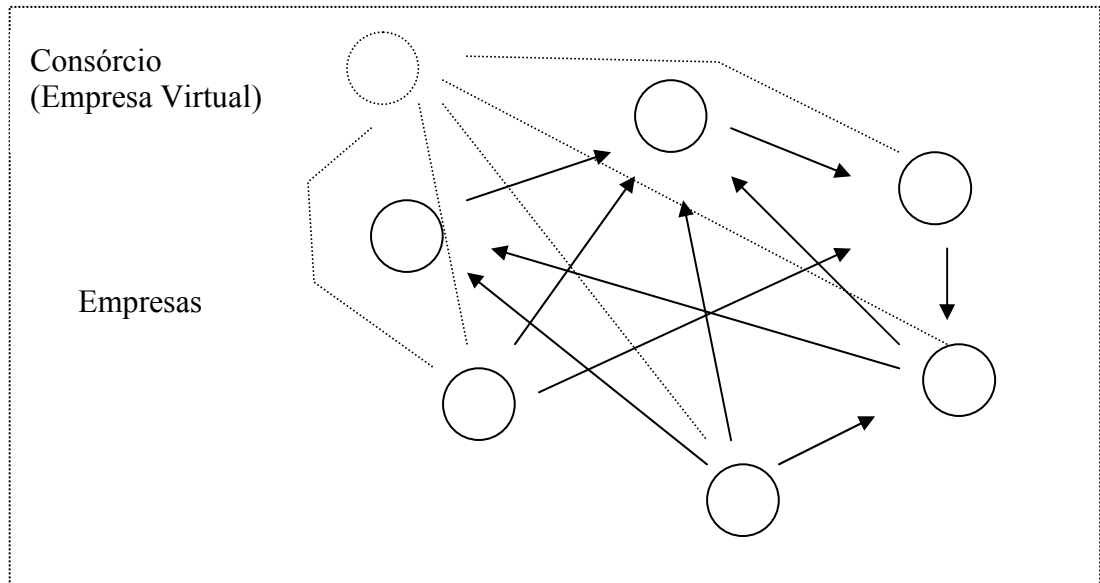


Figura 7 - Modelo de consórcio entre empresas.

Fonte: Casarotto (2001, p. 36).

Os consórcios podem ser utilizados para que empresas de pequeno porte possam cooperar na fabricação de determinado produto com o objetivo de atender a uma demanda específica. Quanto ao tempo de duração desse modelo, observa-se que pode ser determinado pelo atendimento da demanda, desfazendo-se assim que esta for atingida (CASAROTTO, 1998).

2.4.2.3 Redes associativas

A partir da crescente competição empresarial e do aumento das dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas, surgiram alguns movimentos em prol da união de esforços, sob a lógica do associativismo empresarial. A atual ênfase do associativismo empresarial está na percepção de que as fragilidades individuais das empresas podem ser superadas a partir da realização de ações colaborativas entre elas. De maneira distinta das duas configurações apresentadas anteriormente, as redes associativas concentram em sua estrutura única a associação e os mecanismos necessários ao desenvolvimento das relações entre seus agentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Este modelo de rede se caracteriza pela formalização das entidades, com coordenação democrática que conta com a participação de todos os envolvidos. As normas são

especificadas nos estatutos e no regimento da associação, que representam contratos estáveis, mas flexíveis. A administração democrática abre espaço para a participação optativa dos membros nas decisões gerais. Uma equipe diretiva, formada por representantes dos próprios associados, assume as decisões operacionais, controlando e monitorando as atividades de seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A figura 8 apresenta a configuração de uma rede associativa.

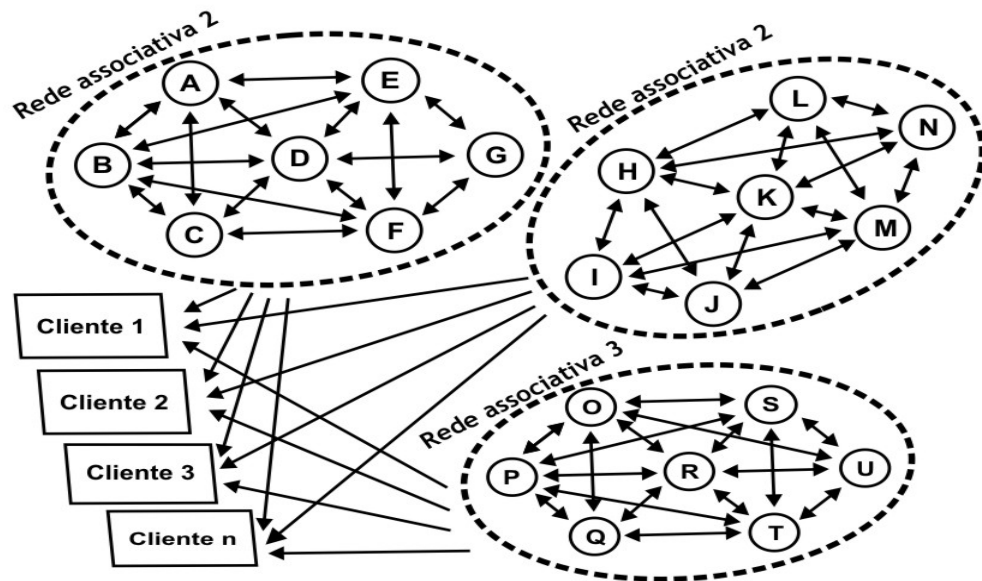


Figura 8 - Estrutura das redes associativas.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 98)

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), uma das principais dificuldades enfrentadas pelas redes em geral é que elas não têm sido geridas de modo a constituir uma nova organização. Diante disso, enfrentam dificuldades para viabilizar o comprometimento dos empresários com estratégias colaborativas que visem à geração de maior competitividade para as empresas associadas.

2.4.3 Características predominantes das três configurações de redes

Em geral, não existe uma configuração de rede que seja infalível e ideal para todas as organizações. Diante disso, cada empresa deve procurar a configuração que melhor se adapte

a suas exigências e melhor coordene a interação entre seus participantes. Os três modelos de rede destacados têm como intenção aprofundar as principais características, benefícios e desafios de algumas das configurações de redes comumente utilizadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). O quadro 1 apresenta algumas características predominantes das três configurações de redes.

Configurações	Características	Benefícios	Desafios a superar
Redes de fornecimento	Foco nas competências essenciais da empresa líder, ficando as atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores	Constituem uma estrutura produtiva, integrada e flexível. Possuem uma organização líder, focada na competitividade. Buscam aprendizagem e a geração de inovações coletivas	Evitar o controle de apenas uma empresa. Fortalecer os elementos de confiança e transparência entre os membros. Equilibrar o poder decisório entre fornecedores e empresas líder.
Consórcios	União de empresas visando à obtenção de ganhos de escala. Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa. Formalizados por contrato específico. Utilizados com fim predeterminado. Tempo de duração a vincular-se à realização do objetivo definido em contrato.	Interesses comuns direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros. Coordenação democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembleia. Existência de normas e procedimentos que garantem os sistemas de controle e o monitoramento da <i>performance</i> . Formação de equipes, com a divisão de trabalhos entre as empresas envolvidas.	Evitar a formalização excessiva das estratégias colaborativas por meio de contrato. Promover a divisão equânime das riquezas produzidas pelas empresas participantes. Enfatizar estratégias também no consórcio como um todo, e não somente nas empresas participantes.
Redes Associativas	Surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas. Partem do pressuposto de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas	Constituem uma entidade formalizada. Gestão democrática, com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Normas especificadas em estatuto e regimento, que representam contratos estáveis e flexíveis. Os ganhos gerados em conjunto são distribuídos o mais equilibradamente possível	Promover um caráter estratégico, e não apenas se apresentar como tábua de salvação das empresas associadas. A motivação deve ser equilibrada entre as necessidades individuais e da rede associativa. Valorizar mais a integração flexível e a orientação estratégica.

Quadro 1 - Características das três configurações de redes.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 100).

Nessas configurações, observa-se que todas as empresas participantes buscam atingir objetivos que individualmente teriam poucas condições de atingir. Como qualquer

organização, esta também necessita de instrumentos de administração e de profissionais habilitados para sua gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

2.4.4 Benefícios competitivos a partir das redes de cooperação

A literatura econômica e organizacional vem dedicando boa parte dos estudos sobre o fenômeno das redes aos ganhos que as empresas podem obter a partir desta configuração. Os principais benefícios observados referem-se a maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, conhecimento e aprendizagem coletiva e inovação por meio das redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE, 2006). O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais ganhos segundo os autores.

Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinados investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Quadro 2 - Ganhos competitivos das redes de cooperação.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 120)

Corroborando com os benefícios apresentados anteriormente, Balestrin e Vargas (2004) verificaram a existência dos seguintes benefícios em seus estudos em uma rede do setor de vestuário: maiores trocas de informações e conhecimentos, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhoria nos processos empresariais, participação em palestras e cursos de formação, barganha de preços junto a fornecedores, *marketing* conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economia de escala, escopo e especialização.

Já no trabalho de Wittmann et al. (2004), em dezessete redes de empresas participantes do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, observou-se a presença de benefícios, como: ações de marketing em conjunto e poder de negociação com fornecedores. O estudo de Holanda et al. (2006), com um conjunto de empresas do setor calçadista em Campina Grande/PB, apontou a presença de benefícios, como participação em feiras e exposições, viagens conjuntas, reuniões com instituições de apoio e utilização mais intensiva de recursos de tecnologia de informação e de comunicação. Também no trabalho de Borges, (2004) realizado junto a quatorze indústria do setor de vestuário do estado de Goiás, são apresentados ganhos da atuação em rede em termos de melhoria no acesso de informações, aprendizagem, adaptação ao ambiente e aprendizagem organizacional.

Segundo Bross e Zenker (1998), outro aspecto importante a ser destacado entre os benefícios da atuação em rede é a capacidade que uma rede de empresas tem em desenvolver o comportamento inovador. Isso ficou evidenciado no estudo realizado com redes de empresas na Eslovênia, onde foi observado que a relação entre as empresas parceiras e fornecedores foram um importante fator para geração de inovação.

2.4.5 A cooperação como estratégia de desenvolvimento no mundo

As experiências de cooperação entre empresas podem ser observadas em várias partes do mundo. Exemplos desta estratégia podem ser observados no sistema *filière* de integração técnica das cadeias produtivas francesas, nos *länders* alemães e outros arranjos empresariais Europeus, como a Espanha e Holanda, além dos sistemas de inovação e internacionalização do sudeste asiático. Estas experiências mostram que as relações colaborativas entre organizações tornam mais dinâmicas as economias regionais. As iniciativas mais destacadas

encontram-se no nordeste italiano, que reúne o maior número de distritos industriais da Europa, no oeste americano, onde estão concentradas as empresas de alta tecnologia do vale do silício, e nas cooperativas e *keiretsu* japoneses (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). O quadro 3 apresenta a síntese das três experiências internacionais.

	Terceira Itália	Vale do Silício	Japão
Agentes	PMEs Distritos industriais Institutos de apoio Comerciantes	Universidades <i>Start-ups</i> <i>Angel investors</i> Grandes empresas	Governo <i>Keiretsu</i> Empresa líder (banco) Cooperativas de PMEs
Benefícios	Externalidades positivas Compartilhamento de idéias e técnicas Divisão da produção entre empresas Disponibilidade de serviços de apoio Práticas de boa vizinhança	Acesso aos elevados investimentos em P&D Compartilhamento de idéias e técnicas Alta concentração de engenheiros e cientistas talentosos Desenvolvimento tecnológico conjunto	Flexibilidade organizacional Ganhos de escala Compartilhamento de idéias e técnicas Força para competir nos mercados externos
Desafios para replicação	As tradições políticas institucionais e culturais são uma particularidade da região As salvaguardas sociais dificilmente são reproduzíveis em outras estruturas sociais. Fragilidade na dinâmica de aprendizagem que mantenha a eficiência a longo prazo.	A combinação de empreendedorismo, capital de risco e <i>angel investors</i> são peculiares a região Os intensos investimentos militares não são tão expressivos em outros países. A existência de capitalistas de risco, muito particulares àquele contexto econômico.	A cultura milenar, fundada no confucionismo, é uma exclusividade do Japão. O papel dos bancos nos <i>Keiretsus</i> , com a participação acionária, sofreria restrições em países com tradições liberais.

Quadro 3 - Experiências internacionais de cooperação.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 71).

Observa-se que, em vários países, existe o fomento à cooperação empresarial. Isso ocorre através de políticas que objetivam criar um ambiente favorável à criação e desenvolvimento desse tipo de organização. Nesse sentido, destacam-se as políticas desenvolvidas por países como Dinamarca, Finlândia, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Honduras e Brasil. O quadro 4 apresenta a síntese destas políticas com seus objetivos e resultados obtidos.

País	Realizador	Objetivos	Instrumentos	Resultados	Benefícios
Dinamarca	Agência Dinamarques de desenvolvimento empresarial	Ampliar a competitividade e das PMEs estimulando a cooperação	Treinamento de consultores de marketing. Apoio financeiro às redes	100 redes 3.500 empresas	Abertura de mercados. Acesso ao conhecimento. Aumento da competitividade e
Finlândia	Governo Federal	Ampliar a competitividade e das PMEs estimulando a cooperação	Promoção da cooperação. Financiamento das iniciativas de redes surgidas	Círculos de exportadores, redes avançadas de ações colaborativas	Redução de custos. Ampliação de mercado. Melhorias administrativas
Estados Unidos	Governo do Estado de Oregon	Gerar condições que encorajam as empresas a trabalhar em conjunto	Treinamento de consultores. Campanhas de marketing. Apoio financeiro às redes	As iniciativas de sucesso se deram muito mais por uma motivação dos consultores e facilitadores	Contratação de colaboradores. Acesso a novos mercados. Ampliação das exportações e dos lucros
Austrália	Governo Federal	Disseminar a cooperação e apoiar as ações das redes	Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes	150 redes 1.500 empresas	Maior poder de barganha. Acesso à tecnologia. Melhor conhecimento do mercado.
Nova Zelândia	Agência Neozelandeza de Desenvolvimento Comercial	Ampliar a competitividade e das MPEs estimulando a cooperação	Consultores com conhecimento de planejamento e habilidade para lidar com grupos	25 redes 150 empresas	Maior integração das cadeias produtivas
Honduras	UNIDO	Ampliar a competitividade e das PEMs estimulando a cooperação	Metodologia da formação. Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	92 redes 1.500 empresas	Planejamento. Ações conjuntas. Fundo de financiamento às atividades
Brasil	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	Fomentar a cooperação entre empresas e fornecer suporte técnico à formação, consolidação e desenvolvimento das redes.	Metodologia de formação. Treinamento de consultores. Parcerias com universidades. Campanhas de marketing	200 redes 4 mil empresas	Abertura de mercados. Ganhos de escala. Aprendizagem. Aumento de lucratividade.

Quadro 4 - Principais políticas internacionais de fomento às redes de cooperação.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008).

2.4.6 Redes de cooperação empresarial no Estado do Rio Grande do Sul

Uma rede de cooperação pode ser definida como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada empresa mantém sua individualidade, participa diretamente das decisões e divide os ganhos e benefícios alcançados pelo esforço coletivo (VERSCHOORE, 2006).

No Estado do Rio Grande do Sul, a partir do ano de 1999, foi desenvolvida uma política pública com o objetivo de fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas através da estratégia de cooperação interorganizacional, chamada de Programa Redes de Cooperação. Essa política destinou-se inicialmente a apoiar a cooperação horizontal através da formação de redes de empresas em um elo da cadeia produtiva. Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia específica para operacionalizar todo o processo de formação e acompanhamento das redes.

Quatro princípios básicos nortearam a ação política de apoio às redes. Primeiro princípio: a concepção da cooperação horizontal como escopo de atuação; segundo princípio: a exigência de expansão do número de associados da rede; terceiro princípio: a concepção associativa da rede; e quarto princípio: a idéia de independência, segundo o qual as empresas não perdem a sua individualidade. A figura 9 apresenta a síntese dos quatro princípios destacados pelo autor.

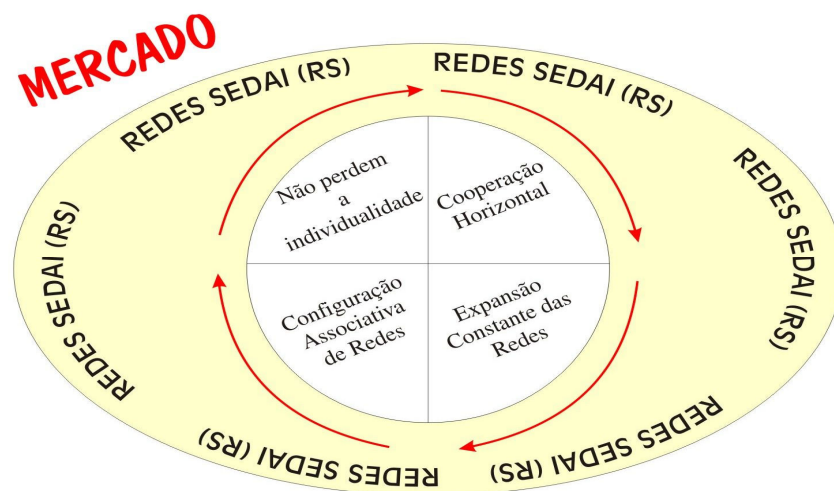


Figura 9 – Síntese dos quatro princípios da ação política de apoio as redes no RS

Além desses princípios, a concepção do programa teve inicialmente três pilares de sustentação: a metodologia de formação, consolidação e expansão de redes empresariais, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto através de convênio entre o Governo do Estado e Universidades com abrangência regional e uma coordenação estadual do programa na SEDAI. (VERSCHOORE, 2004; VERSCHOORE, 2006). A configuração do Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul está demonstrada na Figura 10.



Figura 10 – Organograma do programa redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

Fonte: Adam (2006, p. 65).

Dessa forma, o programa estabeleceu-se como uma iniciativa pioneira de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte. Foi reconhecido pela Fundação Getulio Vargas, Fundação Ford e BNDES com a premiação de Gestão pública e cidadania. Por sua estrutura descentralizada e com o apoio das universidades, o programa conseguiu se adequar às especificidades locais e ao pronto atendimento das demandas surgidas nas regiões do Estado do Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2006).

Uma rede de cooperação formada pela metodologia da SEDAI é estruturada de forma que os empresários participem diretamente das atividades da rede, através da diretoria, conselhos de administração, conselhos de ética e fiscal, e pela participação nas comissões de trabalho. O desempenho das redes de cooperação está fortemente relacionado à participação dos empresários nos cargos por eles desempenhados na associação. Geralmente as redes de cooperação são estruturadas da seguinte forma: Assembléia Geral dos associados, Diretoria, Conselhos, Gestor/Executivo, Equipe de Funcionários, Coordenadores e Participantes das Comissões de Trabalho de *Marketing*, Expansão, Negociação e Inovação (ADAM, 2006). A figura 11 demonstra o organograma de uma rede de cooperação formada através da metodologia da SEDAI.

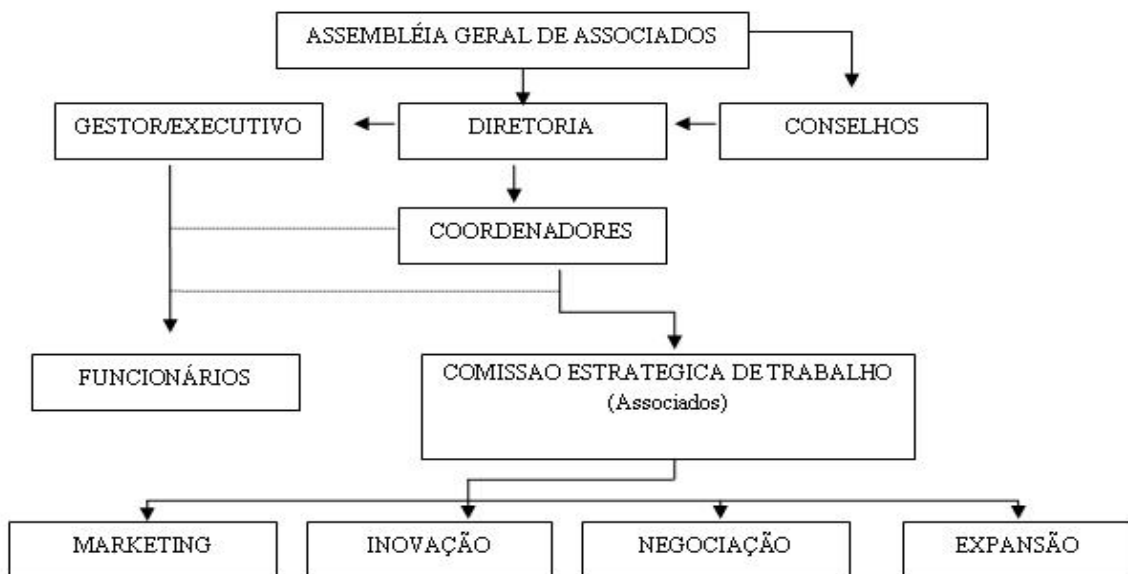


Figura 11 – Organograma de uma rede de cooperação formada pela metodologia da SEDAI.

Fonte: Adam (2006, p. 67).

A gestão é formada por uma coordenação democrática, na qual os dirigentes devem ser eleitos em assembleia; possui uma organização estratégica focada na competitividade; a integração permite que a rede minimize a necessidade de busca de recursos externos; a formação de equipes de trabalho com a divisão de ações favorece a aprendizagem e a inovação (VERSCHOORE, 2006).

2.5 Avaliação de desempenho empresarial

A avaliação de desempenho empresarial é uma das importantes ferramentas da administração organizacional. Esse tipo de controle se dá a partir da necessidade dos gestores em adotar uma postura estratégica; para isso, é necessário que se compreenda a organização de forma sistêmica, verificando o que ocorre na empresa e em seu ambiente externo. Nesse sentido, os indicadores de *performance* devem refletir as principais áreas da empresa, realçando o enfoque de atendimento a seus principais objetivos estratégicos que auxiliarão a construir a organização pretendida (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Para Kaplan e Norton (1997), o princípio de mensuração é o pressuposto básico para que ocorra o gerenciamento organizacional, ou seja, o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores de desempenho afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa e este deve ser derivado das estratégias e capacidades, não devendo apenas se ater às medidas financeiras, mas sim utilizar as medidas financeiras como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional.

O modelo *BSC- Balanced scorecard*, preserva as medidas financeiras tradicionais, mas estas apenas contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. O BSC contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). A figura 12 ilustra as quatro perspectivas de desempenho do *Balanced scorecard*.

No BSC, primeiramente é observada a perspectiva financeira que serve de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do modelo de avaliação de desempenho. Nesse sentido, os objetivos financeiros devem definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. A perspectiva dos clientes baseia-se na identificação dos segmentos de clientes e mercados com os quais a empresa deseja competir, permitindo que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, tais como: satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade e participação de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

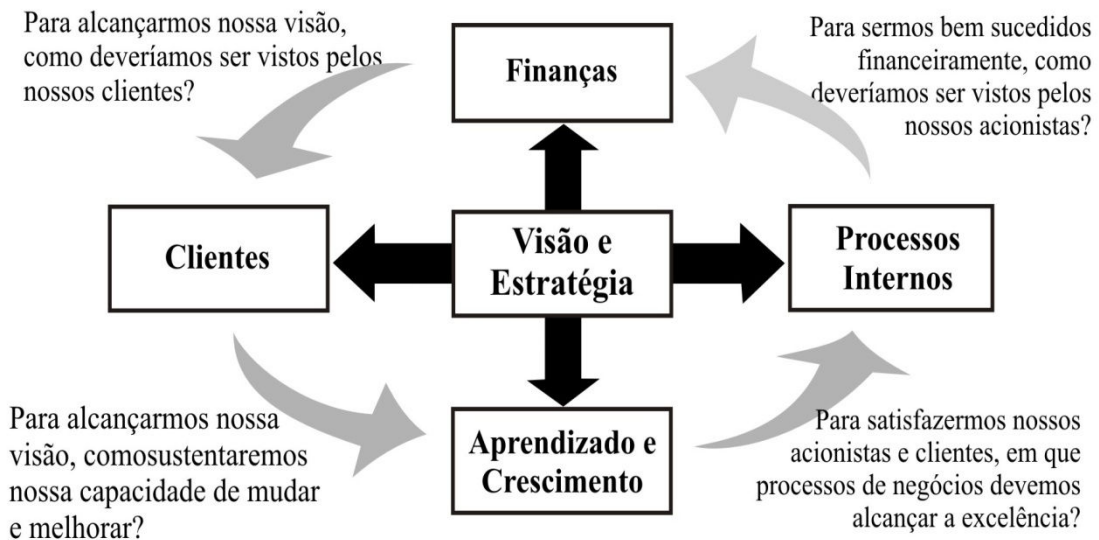


Figura 12 - As quatro perspectivas de desempenho do *Balanced scorecard*.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1997).

Na perspectiva dos processos internos, o BSC primeiramente procura definir uma cadeia de valor completa dos processos internos e que tenha início com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. A partir disso, é necessário identificar os processos de operações, contendo os seguintes elementos: entrega dos produtos, prestação dos serviços aos clientes existentes e término com o serviço de pós-venda. Por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como enfoque a importância do investimento no futuro, não apenas nas áreas tradicionais de investimento, mas em áreas de infra-estrutura, pessoal, sistemas e aprendizado. Para isso, o BSC apresenta três categorias principais: capacidade de funcionários, capacidade de sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.5.1 Avaliação de desempenho em redes de empresas

No campo das redes de empresas, verificam-se, até o momento, poucas iniciativas de estudos sobre o tema de avaliação de desempenho neste modelo organizacional. Diante disso,

a avaliação de desempenho em redes de empresas exige uma visão diferenciada a respeito desse tipo de empreendimento coletivo. Mesmo que os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para o desempenho de uma rede de empresas. Por se tratar de um empreendimento coletivo, a avaliação da rede necessita incluir também indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo. Avaliar uma rede empresarial apenas pela utilização de informações contábeis serve apenas para medir o desempenho passado da rede, sem qualquer projeção clara sobre o desempenho futuro (WEGNER; DAHMER, 2004).

Stafford (1994 apud LAGEMANN, 2004) afirma que, nesse tipo de organização, o desenvolvimento é caracterizado pelo crescimento conjunto dos parceiros da rede, e pela contribuição de cada um para o desempenho geral da organização. Dessa forma, o estabelecimento de processos de medidas e avaliação formal possui algumas dificuldades para serem realizadas. Primeiro, verifica-se a dificuldade do acesso à informação, pois, para compor um processo de medida e avaliação, é necessário contar com informações dos vários participantes da rede. Segundo, a indefinição do prazo de tempo necessário para considerar a rede hábil de ser avaliada é outra questão a ser analisada; por último, a medição dos objetivos intangíveis torna-se outra problemática para ser estabelecida uma forma de medição, como por exemplo, a medição do fortalecimento da marca da rede.

Em uma organização em rede, ou organização virtual, os resultados são obtidos pelos participantes a partir da colaboração entre os mesmos. Nesse sentido, os resultados obtidos ocorrem de forma indireta para a rede, pois cada parceiro é uma organização independente com seu próprio controle das atividades e processos internos. Conseqüentemente, a medição da performance deste modelo de organização deve ser obtida nas fronteiras entre os parceiros e deve ser utilizada para apoiar a gestão da rede, guiada por seus objetivos organizacionais e obrigações contratuais, bem como pelos valores da organização (OLLUS, 2007).

2.5.2 Indicadores de *performance* em redes de cooperação empresarial

Devido ao número limitado de estudos sobre indicadores de performance em redes de empresas, procurou-se identificar, a partir de entrevistas realizadas com empresários e técnicos especialistas em rede, um conjunto de indicadores que levam ao sucesso de uma rede

(LAGEMANN, 2004). O Quadro 5 apresenta o conjunto de indicadores resultante da pesquisa.

LISTA DE INDICADORES DE SUCESSO DE UMA REDE
Aumento de lucro dos associados
Reconhecimento na mídia (ex. Jornais, Televisão, Revistas, Congressos)
Aumento do número de associados
Maior facilidade de acesso a fornecedores
Aumento na variedade de produtos ofertados
Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede
Maior facilidade ao acesso a linhas de crédito
Melhores condições de negociação com fornecedores
Fortalecimento da marca da rede
Maior capacitação gerencial dos associados - aprendizagem
Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
Diminuição de custos de produção, mercadorias ou matéria-prima
Diminuição do estoque de matéria-prima, mercadorias ou produtos prontos
Melhoria da qualidade dos produtos ou da matéria-prima
Aumento da produtividade
Maior facilidade de acesso a tecnologias (inclusive design)
Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados

Quadro 5 - Indicadores de sucesso em redes de empresas.

Fonte: Lagemann (2004, p.19).

A forma mais freqüente de apresentação de indicadores de desempenho em redes pelos pesquisadores é realizada por uma listagem dos indicadores mais relevantes. Como normalmente os critérios de escolha não são demonstrados na literatura, não foi possível maior explanação sobre os indicadores utilizados na pesquisa, valendo-se apenas da utilização das constatações realizadas nas redes estudadas. A partir do estudo dos principais fatores que influenciam a *performance* das redes, foram relacionados dez principais fatores críticos de sucesso que podem afetar o futuro de uma rede (LAGEMANN, 2004). O quadro 6 apresenta os dez principais fatores com seus respectivos autores.

Fatores Críticos de Sucesso	
Fator Principal	Autores
Confiança	Jarillo, 1998; Jarillo e Stevenson, 1991; Chan e Harget, 1993; Hakansson, Kjellberg e Ludgren, 1993; Kanter, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Brouthers, Brouthers e Wilkinson, 1995; Hendrick, 1997; Gulati, 1998; Koza e Lewin, 1998; Monezka et al, 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; Thoben e Jagdv, 2001; UNIDO, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Laranja, Lilo e Sempere, 2002; Isabella, 2002; Dekker, 2003; Sherer, 2003; SMART, 2003.
Comprometimento	Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Monczka et al., 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Park e Ungson, 2001; Hakansson e Ford, 2002; Bitran et al., 2002; SMART, 2003.
Aprendizagem (troca de informação)	Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Lorange, Ross e Bronn, 1992; Kanter, 1994; Ross e Lorange, 1996; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2001; Draulans, Deman e Volderba, 2003; SMART, 2003; Pyke, 2003.
Experiência	Lorange, Ross e Bronn, 1992; Pekar e Allio, 1994; Mitchell e Singh, 1996; Ross Lorange, 1996; Spekman et al., 1996; Gulati, 1998; Kale, Dyer e Singh, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Bamford, Gomes-Casseres e Robinson, 2003; Gelsing e Nielsen, 2003; Draulans, de Man e Voldebra, 2003.
Compatibilidade (Sinergia e resolução de Conflitos)	Devlin e Bleackley, 1998; Lorange, Roos e Bronn, 1992; Chan e Harget, 1993; Walters, Peters e Dess, 1994; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Calahan e MacKenzie, 1999; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Das e Teng, 2003; SMART, 2003.
Equilíbrio de direitos e deveres	Devlin e Bleackley, 1998; Bleeke e Ernest, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, 1997; Bengtsson e Kock, 2000; Wipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002.
Capacidade de Recursos Humanos	Gandori e Soda, 1995; Roos e Lorange, 1996; Spekman et al., 1996; Osborn e Hegedoorn, 1997; Park e Ungson, 2001; Lajara e Sempere, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002.
Processo de Formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação)	Devlin e Bleackley, 1998; Borys e Jemison, 1989; Lorange, Ross e Bronn, 1992; Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Pekar e Allio, 1994; Ring e Van de Vem, 1994; Stafford, 1994; Stiles, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Ross e Lorange, 1996; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Medcof, 1997; Ritter, 1999; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma et al., 2000; Ring, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Isabella, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Sherer, 2003; SMART, 2003.
Coordenação e Mecanismos de Controle	Powel, 1987; Devlin e Bleackley, 1998; Borys e Jemison, 1989; Kanter, 1994; Ring e Van de Vem, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Grandori e Soda, 1995; Rangan e Yoshino, 1996; Spekman et al., 1996; Hendrick, 1997; Das e Teng, 1998; Sydow e Windeler, 1998; Tsang, 1998; Callahan e Mackenzie, 1999; Cravens, Piercy e Cravens, 2000; Cullen, Jonson e Sakano, 2000; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Quental, Silva e Leite, 2001; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; UNIDO, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Ménard, 2003; SMART, 2003.
Ambiente Externo	UNCTAD, 1997; Roos e Lorange, 1996; Douma et al., 2000; Kale, Dyer e Singh, 2001; Sherer, 2003.

Quadro 6 - Fatores críticos de sucesso das redes.

Fonte: LAGMANN (2004, p. 22).

2.5.3 Percepção dos técnicos do Programa Redes de Cooperação em relação aos principais indicadores de desempenho de uma rede de cooperação empresarial

Na metodologia utilizada pelo Programa Redes de Cooperação da SEDAI, verifica-se que ainda não existe um modelo de avaliação de desempenho organizacional para ser utilizado pelas redes. Por isso, a partir da percepção dos técnicos do programa Redes de Cooperação da SEDAI, vinculados à FEEVALE, responsáveis pelo acompanhamento de 26 redes de empresas apoiadas pela instituição, foram sugeridos 46 itens agrupados de acordo com as áreas de atividades estratégicas das redes como sendo os principais indicadores de *performance* de redes de cooperação (ADAM, 2006). O Quadro 7 apresenta as áreas estratégicas das redes e os indicadores de desempenho apresentados.

ATIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES
ATIVIDADES DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - frequência de inserção na mídia - frequência de promoções conjuntas - número de produtos com marca própria - número de fachadas e <i>layout</i> com padrão visual da rede - número de materiais e expediente com identidade da rede - número de novos clientes - nível de satisfação dos clientes
ATIVIDADES DE INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados - frequência de palestras técnicas em parceria com os fornecedores - frequência de eventos de integração - frequência de participação em feiras - nível de utilização de instrumentos de comunicação interna - frequência de pesquisas de satisfação de clientes - nível de utilização de materiais de procedimentos da rede, para associados e colaboradores - número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede
ATIVIDADES DE EXPANSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - número de associados que compõe a rede - número de cidades de abrangência da rede - número de sedes/escritórios regionais da rede - frequência de eventos de expansão realizados - número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede - número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede - posicionamento da rede no ranking de seu segmento
ATIVIDADES DE NEGOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - número de parcerias consolidadas com fornecedores - nível de redução dos custos de aquisição - número de novos fornecedores acessados - número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial - nível de aumento do volume de compras dos associados - número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores - número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede - nível de organização estratégica em relação as práticas de venda conjunta

Quadro 7-Indicadores de desempenho de redes: percepção dos técnicos da FEEVALE.

Fonte: Adam (2006, p. 86)

ASPECTOS SÓCIO ECONÔMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de investimento das empresas da rede - número de empresas com porte semelhante na rede - número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação - número de postos de trabalho pelos quais a rede responde - volume de faturamento global da rede - frequência de ações de responsabilidade social
ASPECTOS ESTRUTURAIS	<ul style="list-style-type: none"> - grau de confiança dos associados no sucesso da rede - grau de envolvimento do associado com a rede - grau de confiança dos associados na diretoria da rede - grau de confiança dos associados em seu próprio negócio - frequência das reuniões entre os associados - nível de comprometimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede - grau de profissionalização da gestão executiva da rede - independência da rede em relação a presença do consultor do Programa Redes de Cooperação nas atividades - independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora - independência da rede em relação a continuidade do Programa Redes de Cooperação

Quadro 7 - Indicadores de desempenho de redes: percepção dos técnicos da FEEVALE.

Fonte: Adam (2006, p. 86)

A partir dos indicadores selecionados pelos técnicos do Programa Redes de Cooperação, procurou-se relacioná-los com os fatores críticos de sucesso em Redes resultantes do estudo de LAGEMANN, (2004). O quadro 8 demonstra a relação entre os indicadores e os fatores críticos de sucesso.

Fatores Críticos	Indicador Sugerido
Confiança	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede Grau de envolvimento do associado com a rede Grau de confiança dos associados na diretoria da rede Grau de confiança do associado em seu próprio negócio Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores
Comprometimento	Número de empresas associadas comprometidas com o volume de compra através da rede Frequência das reuniões entre os associados
Aprendizagem (troca de informações)	Frequência de eventos de integração Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores Frequência de participação em feiras Nível de utilização de instrumentos e comunicação interna Nível de utilização de manuais de procedimentos da rede, para associados e colaboradores Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede
Experiência	Número de associados com experiência anterior em cooperação
Compatibilidade	Número de empresas com porte semelhante na rede

Quadro 8 - Indicadores de desempenho relacionados aos fatores críticos de sucesso.

Fonte: Adam (2006, p. 89).

Equilíbrio de direitos e deveres	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede
Capacitação de Recursos Humanos	Frequência dos cursos de capacitação oferecidos aos associados e colaboradores Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores Nível de utilização de manuais de procedimento das redes, para associados e colaboradores Grau de profissionalização da gestão executiva da rede
Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação, etc.)	Número de associados que compõe a rede Número de cidades de abrangência da rede Número de sedes/escritórios regionais da rede Frequência de eventos de expansão realizados Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede Capacidade de investimento das empresas da rede Independência da rede em relação a estrutura física da universidade apoiadora (local para reuniões, equipamentos, etc)
Coordenação e mecanismos de controle	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede Grau de profissionalização da gestão executiva da rede Independência da rede em relação à presença do técnico especialista do programa redes de cooperação nas atividades Independência da rede em relação à continuidade do Programa Redes de Cooperação
Ambiente externo (relacionamento com o mercado – Stakeholders)	Nível de satisfação dos clientes Frequência de pesquisa de satisfação de clientes Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento Volume de faturamento global da Rede Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde Número de novos fornecedores acessados Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta Número de novos clientes Número de materiais de expediente com identidade da rede Frequência de inserções na mídia Frequência de promoções conjuntas Número de fachadas e <i>layout</i> com padrão visual da rede Número de produtos de marca própria Nível de aumento do volume de compras dos associados Número de novos produtos/serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial Número de parcerias consolidadas com fornecedores Nível de redução dos custos de aquisição Frequência de ações de responsabilidade social

Quadro 8 - Indicadores de desempenho relacionados aos fatores críticos de sucesso.

Fonte: Adam (2006, p. 89).

A partir dos indicadores selecionados e relacionados com os fatores críticos de sucesso, foi aplicada uma pesquisa a 55 técnicos participantes do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, que atribuíram um grau de importância sobre os indicadores de desempenho selecionados anteriormente. Esses dados retratam a percepção dos técnicos quanto ao nível de importância atribuído a cada indicador para o desempenho de uma rede de cooperação formada pelo Programa (ADAM, 2006). O Quadro 9 relaciona o grau de importância dos indicadores conforme a percepção do público pesquisado.

Ranking no grupo	Indicadores Relacionados ao Marketing	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Nível de satisfação dos clientes	4,60	0,71
2	Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	4,29	0,99
3	Número de novos clientes	4,22	0,90
4	Frequência de promoções conjuntas	4,18	0,80
5	Frequência de inserções na mídia	3,89	0,88
6	Número de materiais de expediente com identidade da rede	3,82	0,94
7	Número de produtos de marca própria	3,04	1,04
Ranking no grupo	Indicadores Relacionados à Inovação	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Frequência de cursos de capacitação para colaboradores e associados	4,18	0,92
2	Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	4,13	0,90
3	Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	4,07	0,86
4	Frequência de eventos de integração	4,04	0,94
5	Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	3,80	1,04
6	Frequência de pesquisas de satisfação de clientes	3,78	1,01
7	Nível de utilização de manuais de procedimentos da rede	3,76	1,02
8	Frequência de participação em feiras	3,58	0,94
Ranking no grupo	Indicadores Relacionados à Expansão	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Número de associados que compõe a rede	4,04	0,82
2	Posicionamento da rede no <i>ranking</i> de seu segmento	3,94	1,03
3	Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos	3,82	0,99
4	Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	3,59	1,04
5	Número de cidades de abrangência da rede	3,49	0,90
6	Frequência de eventos de expansão realizados	3,36	0,99
7	Número de sedes / escritórios regionais da rede	2,95	1,11
Ranking no grupo	Indicadores Relacionados à Negociação	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Nível de redução dos custos de aquisição	4,45	0,69
2	Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,40	0,81
3	Número de associados comprometidos com o volume de compras	4,35	0,89
4	Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,26	0,86
5	Nível de aumento do volume de compras dos associados	4,20	0,85
6	Nível de organização estratégica em relação as práticas de venda conjunta	4,09	1,14
7	Número de novos produtos/Serviços acrescentados ao mix inicial	3,96	0,90
8	Número de novos fornecedores acessados	3,95	0,87
Ranking no grupo	Indicadores Sócio-Econômicos	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Volume de faturamento global da rede	3,93	0,87
2	Número de empresas com porte semelhante na rede	3,80	0,90
3	Capacidade de investimento das empresas da rede	3,72	0,99
4	Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	3,48	1,00
5	Frequência de ações de responsabilidade social	3,44	0,95
6	Número de associados com experiência anterior em cooperação	3,15	0,99
Ranking no grupo	Indicadores Estruturais	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	Grau de envolvimento do associado com a rede	4,65	0,70
2	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,56	0,66
3	Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,44	0,82
4	Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,39	0,90
5	Nível de comprometimento das normas estabelecidas nos instrumentos	4,26	0,62
6	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,24	0,82
7	Frequência das reuniões entre os associados	4,16	0,81
8	Independência da rede em relação a continuidade do programa	4,07	1,03
9	Independência da rede em relação a presença do consultor do programa	3,96	0,97
10	Independência da rede em relação a estrutura física da universidade	3,83	1,08

Quadro 9 - Grau de importância dos indicadores de desempenho em redes de cooperação.

Fonte: Adam (2006, p. 101).

2.5.4 Ferramenta para avaliação de desempenho em redes empresariais

A avaliação de desempenho em redes de empresas exige uma nova visão a respeito desse tipo de empreendimento coletivo. Mesmo que os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para o desempenho de uma rede de empresas. Por se tratar de um empreendimento coletivo, a avaliação da rede necessita incluir também indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo. Avaliar uma rede empresarial somente pela utilização de informações contábeis serve apenas para medir o desempenho passado da rede, sem qualquer projeção clara sobre o desempenho futuro (WEGNER; DAHMER, 2004).

Nesse sentido, os autores propõem um modelo baseado nas seguintes dimensões: indicadores individuais de desempenho, indicadores externos de desempenho e indicadores internos do desempenho coletivo. A figura 13 apresenta o modelo de ferramenta proposto pelos autores.



Figura 13 - Ferramenta de avaliação de desempenho em redes de empresas.

Fonte: Wegner e Dahmer (2004, p. 7).

Os indicadores individuais de desempenho são relacionados à evolução do desempenho individual das empresas participantes da rede, como faturamento, lucro operacional, despesas com a participação na rede, reprodução de custos, rentabilidade e outros. A operacionalização desses indicadores se dá especialmente através da coleta de informações na contabilidade das empresas participantes da rede e, eventualmente, nos registros de controle da própria rede.

A imagem da rede de empresas no mercado junto a clientes e fornecedores, o reconhecimento da marca, a confiabilidade perante o mercado etc. são considerados como indicadores externos de desempenho. A operacionalização desse conjunto de indicadores deve ser feita, necessariamente através de pesquisas de mercado (com clientes, fornecedores e comunidade) definidas pela rede de acordo com o âmbito (municipal, regional, estadual ou nacional) desejado.

Em relação aos indicadores internos de desempenho coletivo, destaca-se a coesão do grupo, a existência de objetivos comuns, a coordenação e liderança, a capacidade de planejamento estratégico e os processos de aprendizado. A pesquisa sobre a percepção dos empresários participantes da rede deve ser a forma de operacionalização desses indicadores que devem indicar a evolução/involução das variáveis selecionadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização do estudo, utilizando os aspectos metodológicos delineados pelas normas científicas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM (2006).

A pesquisa científica tem como característica ser um processo sistemático e formal de desenvolvimento do método científico; seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999). O conhecimento científico preocupa-se com a abordagem sistemática dos fenômenos, tendo em vista seus termos relacionais que implicam noções básicas de causa e efeito. Difere do conhecimento empírico pela maneira como se processa e pelos instrumentos metodológicos que utiliza. O conhecimento é considerado como real, pois trabalha com ocorrências ou fatos. Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida por meio de experimentação e não apenas pela razão. É sistemático, por tratar de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de idéias e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui característica de verificabilidade. Constitui-se, porém, em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final (FACHIN, 2003).

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos. O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa social, pois usa

o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método, em busca de respostas através do uso de procedimento científico, permitindo a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2002).

3.1.1 Classificação quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada de três diferentes formas: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. A presente pesquisa é classificada como exploratória, pois tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter novas percepções sobre o mesmo e descobrir novas idéias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação, procurando descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma e proporcionar a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. O objeto de observação foi composto pelas redes integrantes da VIAREDES-RS, associação de redes empresariais com o objetivo de cooperação entre os associados, composta por vinte e seis redes de empresas localizadas nas diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

3.1.2 Classificação quanto à natureza e técnicas

As pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza do estudo das seguintes formas: qualitativa, quantitativa ou quanti-quali. Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa qualitativa que, segundo Triviños (1987), possibilita a análise dos aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais. A variável qualitativa caracteriza-se pelos atributos e relação dos aspectos não mensuráveis, mas definidos descritivamente (FACHIN, 2003 p. 81).

Quanto ao delineamento, as pesquisas podem compreender diversos tipos, sendo os mais conhecidos: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa experimental, o estudo de campo. Para atingir os objetivos propostos no trabalho, foi realizado um estudo de

campo e bibliográfico. A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e a pesquisa de campo procura o aprofundamento das questões propostas, sendo que o planejamento deste estudo possui maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa. Outra característica é que, no estudo de campo, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social (GIL, 1999).

A pesquisa de campo realizada procurou identificar a percepção dos gestores ou pessoas ligadas à direção das redes de empresas participantes da associação VIAREDES sobre a importância do conjunto de indicadores de desempenho organizacional apresentada no trabalho de Adam, (2006).

3.1.3 Formulação do problema de pesquisa

Conforme Gil (1999), toda pesquisa tem origem em um certo tipo de problema, ou seja, algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas. Na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Não existem regras rígidas para a formulação de um problema. O que existe são recomendações baseadas nas experiências de pesquisadores. As principais regras para a formulação de problemas de pesquisa são:

- a) O problema deve ser formulado como uma pergunta. Esse procedimento facilita a identificação do que efetivamente se deseja da pesquisa.
- b) O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. Frequentemente o problema é formulado de maneira tão ampla que se torna impraticável chegar a uma solução satisfatória.
- c) O problema deve ter clareza. Os termos utilizados devem ser claros, deixando explícito o significado com que estão sendo utilizados.
- d) O problema deve ser preciso. Nem sempre os termos apresentados na formulação do problema deixam claros os limites de sua aplicabilidade.
- e) O problema deve apresentar referências empíricas, o que nem sempre é fácil nas ciências empíricas.

O problema de pesquisa que embasou o presente estudo foi assim definido: *De que forma pode-se avaliar o desempenho organizacional em uma rede de cooperação empresarial?*

3.1.4 Procedimentos da pesquisa

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado um questionário com o objetivo de identificar a percepção das redes participantes da VIAREDES-RS em relação à importância dos indicadores pesquisados para o desempenho das redes de cooperação empresarial. A partir dos resultados obtidos, foi possível analisar de forma comparativa a percepção das redes e dos técnicos do Programa Redes de Cooperação, apresentado no estudo de Adam (2006) e adaptar as quatro perspectivas do BSC – *Balanced Score Card* conforme os indicadores estudados. O público-alvo foi escolhido em função de que a associação VIAREDES tem como objetivo congrega as redes que possuem melhor desempenho no Estado do Rio Grande do Sul com caráter associativista.

A classificação de importância dos indicadores seguiu a seguinte orientação:

Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um "X" no campo correspondente)					
	Não Sei Responder	Escala de Importância				
		Pouco Importante	Média	Muito Importante		
		1	2	3	4	5
	()	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()	()

Quadro 10 - Orientação do questionário de percepção de importância dos indicadores.

3.2 População e amostra

A seleção da amostra da pesquisa foi de caráter não-probabilístico, de forma intencional. A amostra não-probabilística é adotada quando a seleção das unidades amostrais não é aleatória, segue o julgamento do pesquisador. A população do estudo foi composta pelas redes de cooperação empresarial participantes da associação VIAREDES. Essa associação se caracteriza como uma organização privada que congrega redes empresariais fundamentadas no princípio associativo. Seu interesse é promover a cooperação entre as associadas, contribuindo para que sejam alcançados os níveis de excelência e referência no mercado. A sede da associação está localizada no município de Porto Alegre/RS e conta com a participação de 26 redes de empresas que, em conjunto, somam 1.800 estabelecimentos, com movimentação financeira aproximada de R\$ 2 bilhões. Os associados estão presentes em diversos estados brasileiros, sendo a maior parte no Estado do Rio Grande do Sul, gerando em torno de 16 mil empregos diretos.

A organização tem foco principal em negócios. Por meio da união das redes, são realizadas alianças estratégicas com fornecedores, prestadores de serviços, entidades empresariais e poder público. Também possui a finalidade de gerar um ambiente que estimule a cooperação, fornecendo suporte técnico necessário para a qualificação, desenvolvimento e consolidação das redes e do setor associativo.

Os setores de atuação da VIAREDES são os seguintes: Aviamentos, Auto Peças, Corretores de Seguros, Decoração, Educação, Farmácia, Farmácia de Manipulação, Ferragem, Hotelaria, Indústria Gráfica, Indústria Moveleira, Comércio de Calçados, Comércio e Móveis, Materiais de Construção, Materiais Elétricos, Mercados, Papelarias, Restaurantes e Segurança Eletrônica.

Foi solicitado às redes entrevistadas que o questionário deveria ser respondido por integrantes da diretoria da rede ou executivo responsável pela rede. O total de redes que responderam ao questionário foram 18 (dezoito) de um total de vinte e seis redes. O quadro 11 apresenta a relação de redes empresariais que responderam à pesquisa e sua região de abrangência.

REDE	REGIÃO DE ABRANGÊNCIA
Rede Super Sul	Região Alto-Jacuí
Rede Poool	Região Metropolitana
Rede Tecnologi	Região Metropolitana, Vale do Cai e Vale dos Sinos.
Rede Hipereleetro	Região Metropolitana, Vale dos Sinos, Vale do Cai e Paranhama.
Rede Crie Mais Brasil	Região Metropolitana
Rede Ancora	Atuação Nacional
Rede ConstruMais	Atuação Estadual
Rede Construir	Atuação Nacional
Rede Macsul	Região Metropolitana e Vale dos Sinos
Rede Casanova	Região do Vale do Taquari e Paranhama
Redecore	Região Metropolitana
Rede Agafarma	Atuação Estadual
Rede Totalfarma	Região da Serra Gaúcha
Rede Vida	Região Metropolitana e Serra Gaúcha
Rede Ormetro	Região Metropolitana
Rede Gráfica	Região Metropolitana e Serra Gaúcha
Rede Farma	Região Metropolitana
Rede Unimaco	Atuação Estadual

Quadro 11 - Relação das redes entrevistadas.

Fonte: O Autor.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2008, sendo que o público-alvo foi primeiramente contatado via telefone com o objetivo de informar que nos próximos dias, seria enviado um formulário de pesquisa com explicação dos objetivos. Também foi solicitada aos entrevistados qual a forma preferencial de envio dos questionários, se por e-mail ou correspondência, tendo a maioria optado e-mail.

Após o contato inicial, foram enviados os questionários conforme a preferência do público-alvo e solicitado que o mesmo retornasse no prazo de trinta dias. Quando se aproximou do prazo final da devolução dos questionários, o pesquisador entrou em contato novamente via e-mail e telefone com as redes que ainda não haviam respondido para solicitar

a devolução do questionário. A partir desse novo contato, aguardaram-se mais dez dias para o retorno, no final deste prazo, dezoito redes devolveram a pesquisa.

3.4 Tratamento e análise dos dados

A partir da coleta dos dados, os mesmos foram inseridos no *software* estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados referentes ao perfil dos respondentes e da percepção de importância dos indicadores de desempenho foram tratados através de estatística descritiva e para analisar a percepção, foram construídas médias e desvio padrão de cada indicador. Segundo Toledo e Ovalle (1985), a utilização da média possibilita descrever resumidamente uma distribuição de frequências, já o desvio padrão é uma medida de dispersão que representa uma medida da variação dos valores em relação à média.

A partir do estabelecimento das médias e desvios padrões referentes à percepção das redes participantes da VIAREDES, os dados foram comparados com a percepção dos técnicos do Programa Redes de Cooperação oriundos da pesquisa de ADAM (2006), e elaborado um novo ranking de importância dos grupos de indicadores. Após a análise das percepções dos dois públicos, foi adaptado o modelo das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, utilizando os indicadores estudados.

3.5 Limitações da pesquisa

Quanto às limitações ocorridas para o desenvolvimento do estudo, podem-se destacar as seguintes: primeiro, a dificuldade de comunicação com as pessoas responsáveis pela gestão das redes de empresas e, conseqüentemente, o retorno dos questionários enviados. Segundo, foi observado que o número de indicadores de desempenho relacionados na pesquisa e o tamanho do questionário foram alguns dos obstáculos para o tempo e quantidade de respostas obtidas. Por último, salienta-se que, embora o resultado do estudo fosse satisfatório para seus objetivos, a aplicabilidade prática da ferramenta criada poderá ser dificultada em função das características gerenciais das redes de empresas, do pouco conhecimento sobre avaliação de desempenho dos gestores e da dificuldade de obtenção de informação, principalmente das

empresas participantes das redes que, em geral, possuem dificuldade em disponibilizar os dados necessários para a realização da avaliação de desempenho organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados da pesquisa realizada junto a 18 (dezoito) redes integrantes da VIAREDES, seguida da análise comparativa da percepção dos técnicos do Programa Redes de Cooperação e dos gestores das redes pesquisadas e da adaptação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* a partir dos indicadores estudados.

4.1 Perfil das redes entrevistadas

Para definir o perfil das redes estudadas, primeiramente foi questionado o cargo que ocupa o respondente da pesquisa na rede. A figura 14 revela que 38,9% dos entrevistados ocupam o cargo de presidente da rede, 22,2% são executivos e 11,1% vice-presidentes. Os demais respondentes ocupam um dos seguintes cargos: secretária de rede, coordenador, comprador, gerente de compras e tesoureiro.

Tabela 1 – Cargo que os pesquisados ocupam na rede

Cargo na Rede	Frequência	Percentual
Presidente	7	38,9
Executivo	4	22,2
Vice-Presidente	2	11,10
Secretária	1	5,6
Coordenador	1	5,6
Comprador	1	5,6
Gerente de Compras	1	5,6
Tesoureira	1	5,6

Quanto ao setor da economia a que as redes pesquisadas pertencem, observa-se que a maioria faz parte do ramo de comércio com 83,33% do total de entrevistados. Além desse setor, verificam-se apenas duas redes integrantes do setor industrial e uma do ramo de comércio e serviços. A figura 14 ilustra os setores da economia que pertencem às redes entrevistadas.

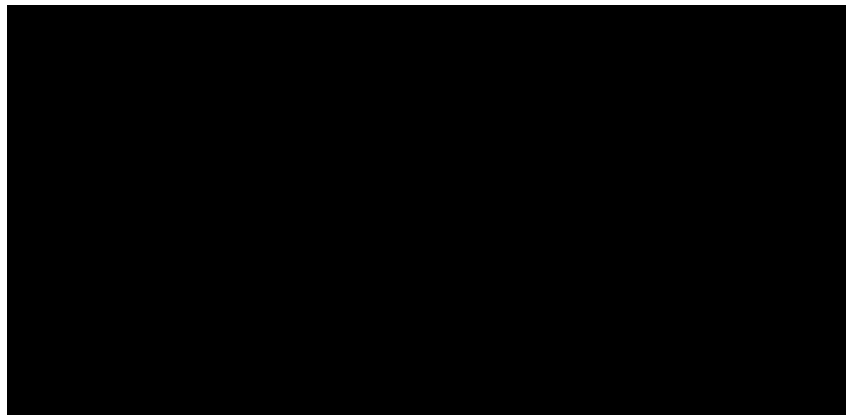


Figura 14 - Setor da economia ao qual a rede pertence.

Em relação ao tempo de existência das redes pesquisadas, verifica-se, na figura 15, que a maioria das redes possui de um a cinco anos de existência, totalizando 55,6% das redes. Apenas três redes possuem entre cinco e dez anos de fundação e quatro redes possuem mais dez até quinze anos de existência, totalizando respectivamente 16,7% e 22,2% dos pesquisados. Apenas uma rede entrevistada não respondeu ao questionamento.

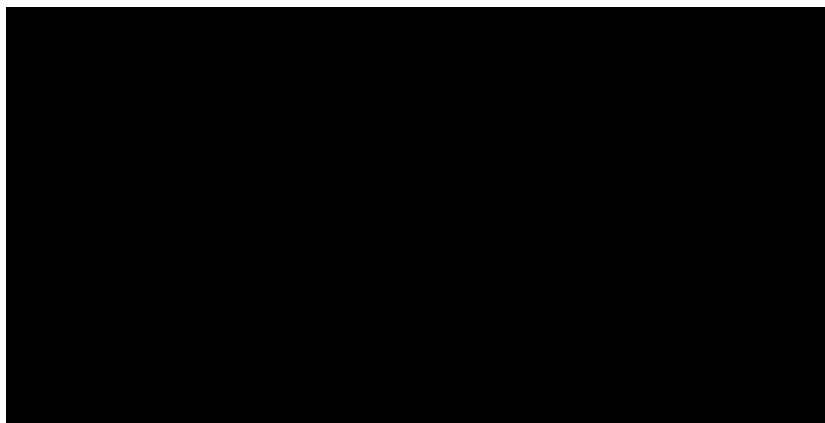


Figura 15 - Tempo de existência da rede.

Quanto ao número de associados das redes entrevistadas, percebe-se que 44% possuem entre dez e trinta sócios, 22,2 % menos de dez sócios, 16,7% entre trinta e cinquenta associados e 16,7% mais de noventa associados. A figura 16 apresenta esses resultados.

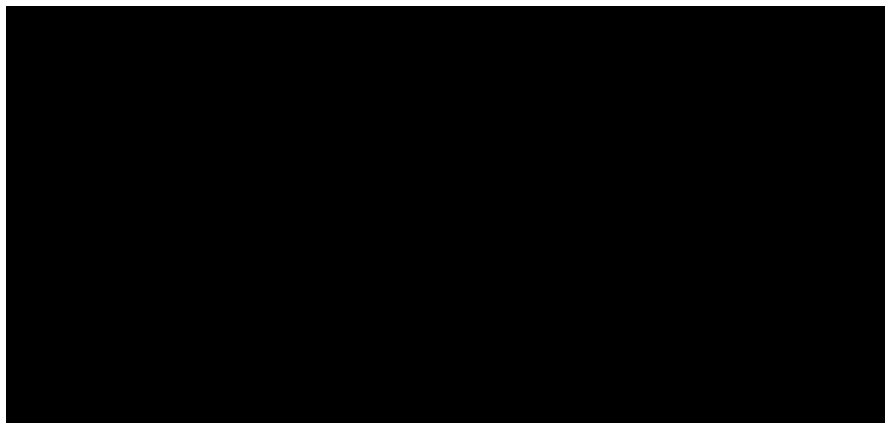


Figura 16 - Número de associados da rede.

A figura 17 demonstra que a abrangência de atuação das redes pesquisadas, é distribuída da seguinte forma: 44,4% dos entrevistados possuem abrangência regional, 38,9% estadual, 11,1% nacional e 5,6% municipal.

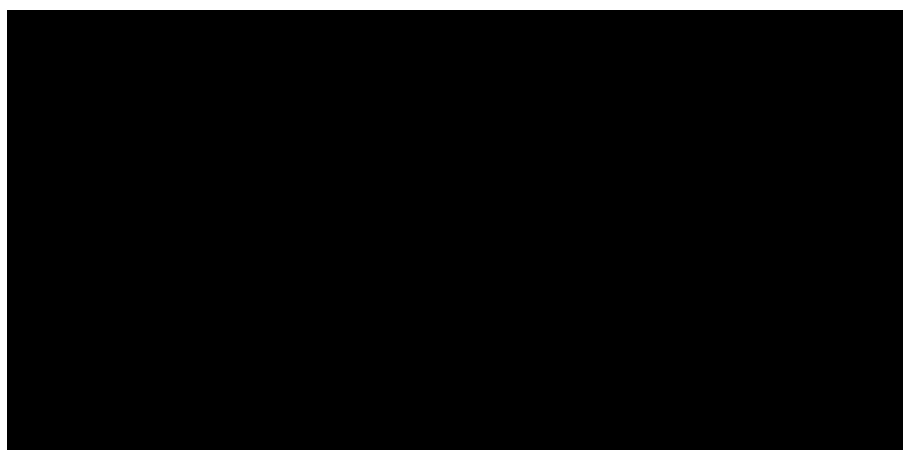


Figura 17 – Região de abrangência da rede.

Quando questionados se a rede foi formada através do Programa Redes de Cooperação, verificou-se que a maioria das redes teve o apoio deste programa para sua

formação. Apenas 33,3% das redes foram formadas sem este apoio, totalizando seis redes entrevistadas. Na figura 18, podem-se observar esses resultados.

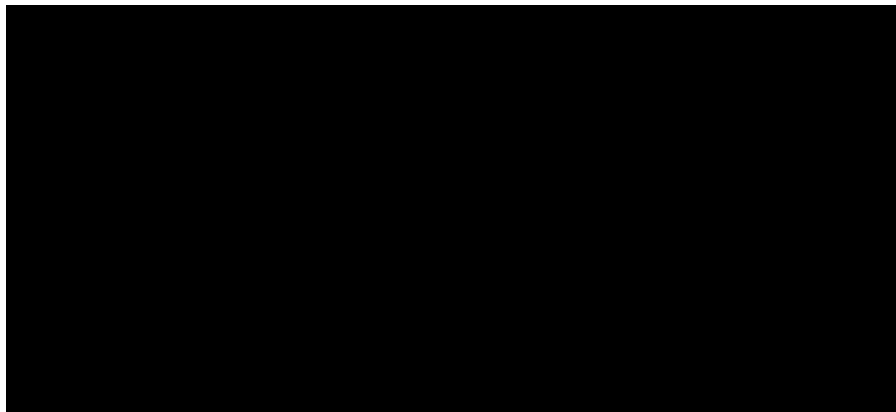


Figura 18 – Tipo de formação da rede

Já quando questionados se a rede segue as orientações da metodologia do Programa Redes de Cooperação, verifica que apenas três redes não estão seguindo esta metodologia. A maioria das redes entrevistadas, totalizando 83,3%, utiliza a metodologia. A figura 19 apresenta esses resultados.

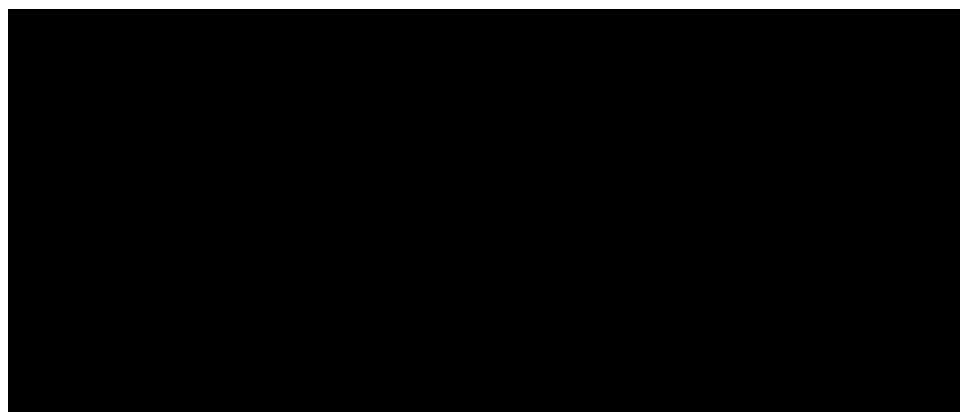


Figura 19 – Redes orientadas pela metodologia do Programa Redes de Cooperação

Em relação à existência de algum tipo de consultoria nas redes entrevistadas, verificou-se que 44% não possuem, 27,8% possuem uma consultoria empresarial, 22,2 % possuem consultoria de alguma Universidade e apenas 5,6% possuem consultoria do

SEBRAE. Além disso, pode-se constatar que a totalidade das redes entrevistadas possui uma formatação jurídica de sua associação.

4.2 Análise da percepção das redes em relação à importância dos indicadores de desempenho

Os resultados a seguir indicam a percepção das redes de empresas estudadas em relação à importância dos indicadores para o desempenho de uma rede. Para tanto foram utilizados os mesmos indicadores estudados por ADAM, (2006) junto aos técnicos do Programa Redes de Cooperação e aplicados ao grupo de redes de empresas participantes da VIA REDES/RS. As respostas foram atribuídas em escala de *Lickert* de 1 a 5.

4.2.1 Ranking de importância do conjunto de indicadores estudados

Quanto ao *ranking* geral do grupo de indicadores estudados, percebe-se que o nível de importância atribuído pelas redes estudadas classifica o conjunto de indicadores estruturais como o mais importante para o desempenho, seguido dos indicadores de negociação, inovação, *marketing*, sócio-econômicos e de expansão.

Salienta-se que o conjunto de indicadores de inovação e *marketing* obteve a mesma média de importância. O que diferencia a posição destes indicadores no *ranking* é o desvio padrão de cada um, sendo que os indicadores de inovação tiveram um menor desvio. Isso significa que a dispersão das respostas foram menores no grupo de indicadores de inovação, caracterizando-o como terceiro colocado.

Embora o *ranking* demonstre a classificação de cada indicador, verifica-se que a diferença entre as médias dos quatro primeiros grupos de indicadores não é muito significativa, o que demonstra a importância destes quatro grupos de indicadores atribuída pelos entrevistados. A tabela 2 apresenta o *ranking* de importância atribuído pelo público pesquisado em relação aos grupos de indicadores pesquisados.

Tabela 2 – Percepção da importância do grupo de indicadores.

Ranking Geral		Média	Desvio
de	Grupo de Indicadores	(escala 5)	Padrão
Importância			
1	Indicadores Estruturais	4,38	0,72
2	Indicadores de Negociação	4,28	0,73
3	Indicadores de Inovação	4,02	0,89
4	Indicadores de Marketing	4,02	0,97
5	Indicadores Sócio-Econômicos	3,68	0,87
6	Indicadores de Expansão	3,59	1,02

4.2.2 Percepção de importância dos indicadores de *marketing*

Em relação aos indicadores de *marketing*, verifica-se que o indicador melhor posicionado no *ranking* de importância foi o relacionado ao nível de satisfação dos clientes. Neste sentido, percebe-se a importância que as redes atribuem à satisfação de seus clientes e que este indicador tem uma importância significativa para o desempenho da rede. A seguir, foram classificados os indicadores de números de novos clientes, número de materiais de expediente com a identidade da rede, frequência de promoções conjuntas e número de *layout* com padrão visual da rede.

Os indicadores foram classificados nesta ordem e não se verifica uma grande diferença na média de importância, isto fica caracterizado nos indicadores de promoções conjuntas, *layout* com padrão visual da rede e número de materiais de expediente da rede que obtiveram a mesma média de percepção. Já, os indicadores de frequência de inserções na mídia e número de produtos com marca própria foram os que obtiveram menor média na escala de importância. Mesmo assim, verifica-se que a média atribuída a eles é superior a 3. Além da média, observa-se que os desvios padrões destes últimos indicadores apresentam uma significativa dispersão, demonstrando que houve opiniões com significativas diferenças em relação a esses indicadores. Levando-se em consideração a média apresentada, a totalidade dos indicadores está dentro do parâmetro aceitável como importante na percepção das redes

entrevistadas. A tabela 3 demonstra a percepção das redes quanto à importância dos indicadores de *marketing*.

Tabela 3 – Percepção da importância dos indicadores relacionados ao *marketing*.

Ranking de Importância	Indicadores Relacionados ao <i>Marketing</i>	Média (escala 5)	Desvio Padrão
1	1.g) Nível de Satisfação dos clientes	4,61	0,61
2	1.f) Número de novos clientes	4,50	0,62
3	1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	4,06	0,73
4	1.b) Frequência de promoções conjuntas	4,06	1,21
5	1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	4,06	1,39
6	1.a) Frequência de inserções na mídia	3,61	1,04
7	1.c) Número de produtos de marca própria	3,28	1,23

4.2.3 Percepção de importância dos indicadores de inovação

Quanto à percepção dos indicadores de inovação, verifica-se que o indicador melhor classificado no *ranking* foi o de frequência de eventos de integração, logo a seguir os indicadores relacionados à frequência de cursos de capacitação, número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede e frequência a palestras técnicas em parceria com fornecedores obtiveram a mesma média de importância. Logo a seguir, o restante dos indicadores foram classificados da seguinte forma: nível de utilização de instrumentos de comunicação interna, frequência de participação em feiras e, por último, a frequência de pesquisa de satisfação de clientes e nível de utilização de manuais e procedimentos da rede, para associados e colaboradores.

Da mesma forma que os indicadores de *marketing*, os indicadores de inovação também demonstram que, segundo a percepção dos entrevistados, são importantes para o desempenho das redes. Isso fica evidenciado pelas médias que obtiveram os indicadores, já que nenhum obteve média inferior ao grau de importância médio. O único indicador que se aproxima da média 3 é o relacionado ao nível de utilização de manuais de procedimento da rede. Assim observa-se que esse grupo de indicadores, segundo a percepção do público-alvo,

poderá ser relevante para a avaliação das estratégias relacionadas à inovação, sendo necessário para a utilização dos mesmos avaliar a estrutura da rede a adotar a avaliação. A tabela 4 relaciona o *ranking* atribuído aos indicadores de inovação estudados.

Tabela 4 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à inovação.

<i>Ranking</i> de Importância	Indicadores Relacionados à Inovação	Média (escala 5)	Desvio Padrão
1	2.c) Frequência de eventos de integração	4,33	0,69
2	2.a) Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	4,22	0,81
3	2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede (computador, internet, programas de desenvolvimento empresarial, softwares, máquinas, processos produtivos, etc)	4,22	0,81
4	2.b) Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	4,22	1,00
5	2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	4,17	0,86
6	2.d) Frequência de participações em feiras	3,78	1,22
7	2.f) Frequência de pesquisas de satisfação de clientes	3,61	0,85
8	2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	3,59	0,87

4.2.4 Percepção de importância dos indicadores de expansão

A percepção dos pesquisados sobre os indicadores de expansão mostra que o conjunto de indicadores pesquisados é relevante para o desempenho de uma rede de empresas. Quanto ao *ranking* de importância atribuída aos indicadores, verifica-se que, em primeiro, está o indicador referente ao número de associados que expandiu a área física de seu estabelecimento após o ingresso na rede, logo após estão os seguintes indicadores: número de associados que compõem a rede, número de cidades de abrangência da rede, posicionamento da rede no *ranking* do seu segmento, frequência de eventos de expansão realizados, número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede e, por último o número de sedes/escritórios regionais da rede.

A totalidade dos indicadores de expansão pesquisados obteve média de percepção de importância superior a 3, o que significa que os indicadores possuem importância significativa

para o desempenho das redes de empresas. O indicador que mais se aproximou da média 3 foi o de número de sedes/escritórios regionais da rede, revelando que a importância dada a este indicador se aproxima mais da percepção da escala mediana do que da escala dos mais importantes. Outro aspecto a ser destacado refere-se à proximidade das médias de importância dos três primeiros indicadores, todos próximos a 4,0 em uma escala de 5,0, demonstrando assim o equilíbrio de importância entre os mesmos. Cabe salientar a significativa dispersão de algumas opiniões, evidenciada nos indicadores que possuem um desvio padrão próximo a 1. A tabela 5 apresenta o *ranking* de importância deste grupo de indicadores.

Tabela 5 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à expansão.

<i>Ranking</i> de Importância	Indicadores Relacionados à Expansão	Média (escala 5)	Desvio Padrão
1	3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	4,00	0,76
2	3.a) Número de associados que compõem a rede	3,94	1,11
3	3.b) Número de cidades de abrangência da rede	3,72	1,07
4	3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	3,67	0,97
5	3.d) Frequência de eventos de expansão realizados	3,41	1,23
6	3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	3,25	0,93
7	3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	3,12	1,05

4.2.5 Percepção de importância dos indicadores de negociação

Quanto à percepção dos indicadores de negociação, verifica-se que a média atribuída pelos pesquisados é significativa, pois a totalidade dos indicadores apresenta média entre 4 e 5. Neste sentido, observa-se que este conjunto de indicadores possui significativa importância para o desempenho das redes pesquisadas. Também se verifica que o indicador do número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores obteve a maior média, aproximando-se do valor máximo da escala de importância. Desse modo, percebe-se que os entrevistados atribuem uma significativa importância para a credibilidade dos associados junto aos fornecedores, sendo importante indicador para que a rede tenha um bom

desempenho. Completando o *ranking* de importância deste conjunto de indicadores, estão os relacionados ao nível de redução de custos de aquisição, nível de organização estratégica em relação às práticas de vendas conjuntas, número de associados comprometidos com o volume de compra através da rede, número de parcerias consolidadas com fornecedores, nível de aumento do volume de compras dos associados, número de novos produtos/serviços acrescentados ao *mix* inicial e número de novos fornecedores acessados. A tabela 6 demonstra o *ranking* de importância atribuída aos indicadores.

Tabela 6 – Percepção da importância dos indicadores relacionados à negociação.

Ranking de Importância	Indicadores Relacionados à Negociação	Percepção de Importância (escala 5)	Desvio Padrão
1	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,61	0,61
2	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	4,39	0,61
3	4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	4,39	0,70
4	4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	4,33	0,77
5	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,28	0,67
6	4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	4,17	0,86
7	4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	4,06	0,87
8	4.c) Número de novos fornecedores acessados	4,00	0,77

4.2.6 Percepção de importância dos indicadores de condições sócio-econômicas

O *ranking* de importância do conjunto destes indicadores demonstra que, em sua maioria foram classificados como muito importantes; apenas o indicador referente ao número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação obteve a classificação de média importância. O indicador melhor posicionado no *ranking* foi o relacionado ao volume de faturamento global da rede, demonstrando assim a importância atribuída pelos pesquisados ao aumento de faturamento da rede como fator para o desempenho da mesma. Logo após, os indicadores referentes à capacidade de investimento das empresas da rede e o número de empresas com porte semelhante na rede estão posicionados em segundo e terceiro lugar

respectivamente. Completando a classificação deste conjunto de indicadores estão os relacionados ao número de postos de trabalho pelos quais a rede responde, frequência de ações de responsabilidade social e o número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação. A tabela 7 apresenta o *ranking* do conjunto destes indicadores.

Tabela 7 – Percepção da importância dos indicadores relacionados às condições sócio-econômicas.

<i>Ranking</i> de Importância	Indicadores Relacionados às Condições Sócio- Econômicas	Média (escala 5)	Desvio Padrão
1	5.e) Volume de faturamento global da rede	4,12	0,78
2	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	3,94	0,83
3	5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	3,93	0,80
4	5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	3,59	0,94
5	5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	3,53	0,87
6	5.c) Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	3,00	1,00

4.2.7 Percepção de importância dos indicadores estruturais

Em relação aos indicadores estruturais, verifica-se que o grau de confiança dos associados é o indicador que, na percepção dos pesquisados, possui a maior média de importância. Os indicadores referentes à frequência de reuniões entre os associados e o grau de confiança dos associados no sucesso da rede foram classificados em segundo e terceiro lugar respectivamente, seguidos dos indicadores referentes ao grau de envolvimento do associado com a rede, grau de confiança do associado em seu próprio negócio, grau de profissionalização da gestão executiva da rede, nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede e independência da rede em relação a algum tipo de consultoria ou assessoria.

Observa-se que a maioria dos indicadores estruturais obtiveram média superior a 4,0, demonstrando a importância destes indicadores para o desempenho das redes pesquisadas. Apenas o indicador referente à independência da rede em relação a algum tipo de consultoria ou assessoria obteve média inferior a 4,0, mesmo assim permanecendo com média superior a 3,0, o que prova que, na escala de importância este indicador é classificado como importante.

Quanto à dispersão das opiniões, verifica-se que apenas o indicador relacionado à independência da rede em relação à presença de algum consultor apresentou desvio padrão superior a 1. A tabela 8 demonstra como ficou o ranking de importância deste grupo de indicadores.

Tabela 8 – Percepção da importância dos indicadores estruturais.

Ranking de Importância	Indicadores Relacionados às Condições Estruturais	Percepção de Importância (escala 5)	Desvio Padrão
1	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,65	0,61
2	6.e) Frequência das reuniões entre os associados	4,56	0,63
3	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,53	0,72
4	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	4,47	0,62
5	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,47	0,62
6	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,41	0,71
7	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	4,29	0,85
8	6.h) Independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria	3,69	1,01

4.3 Análise comparativa entre a percepção dos técnicos do programa redes de cooperação e das redes de empresas participantes da associação VIAREDES/RS.

Com o objetivo de comparar as percepções das redes participantes da VIAREDES/RS e dos técnicos do Programa Redes de Cooperação em relação a percepção sobre a importância do conjunto de indicadores estudados foram realizadas as análises comparativas entre os dois públicos.

4.3.1 Análise comparativa dos indicadores de *marketing*

Quanto aos indicadores de *marketing*, verificou-se que, comparativamente, a percepção deste grupo foi alterada em alguns indicadores. Destaca-se a mudança de posições

no *ranking* de importância dos seguintes indicadores: número de fachadas e *layout* com padrão das redes que, na percepção dos técnicos, era classificada como 2 e, na percepção das redes, ficou classificada como 5 e número de materiais de expediente com identidade da rede que, na percepção dos técnicos, era classificada como 6 no *ranking* de importância e as redes classificaram como 3.

Observa-se que outros indicadores também mudaram de posição no *ranking*, mas com menor diferença: frequência de inserção na mídia e número de novos clientes. Mesmo com as mudanças na classificação do *ranking* observadas, em geral as médias de percepção neste grupo de indicadores são próximas e nenhuma com média inferior a 3, que classifica o grau de importância como médio. A tabela 9 apresenta a comparação entre os indicadores de *marketing* estudados.

Tabela 9 – Análise comparativa dos indicadores de *marketing*.

Indicadores Relacionados ao <i>Marketing</i>	Percepção das	<i>Ranking</i> de	Percepção	<i>Ranking</i> de
	Redes	Importância	dos Técnicos	Importância
	Média/Desvio		Média/Desvio	
1.a) Frequência de inserções na mídia	3,61/1,04	6	3,89/0,88	5
1.b) Frequência de promoções conjuntas	4,06/1,21	4	4,18/0,80	4
1.c) Número de produtos de marca própria	3,28/1,23	7	3,04/1,04	7
1.d) Número de fachadas e <i>layout</i> com padrão visual da rede	4,06/1,39	5	4,29/0,99	2
1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	4,06/0,73	3	3,82/0,94	6
1.f) Número de novos clientes	4,50/0,62	2	4,22/0,90	3
1.g) Nível de Satisfação dos clientes	4,61/0,61	1	4,60/0,71	1

4.3.2 Análise comparativa dos indicadores de inovação

Em relação aos indicadores de inovação, verifica-se que apenas o item número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede permaneceu na mesma posição na percepção dos técnicos e das redes. Observa-se que os indicadores de frequência de eventos de integração e nível de utilização de instrumentos de comunicação interna foram os que mais tiveram variação no *ranking* de percepção dos dois públicos estudados. Os demais indicadores também tiveram mudanças nas posições, mas com menor diferença. Quanto à

comparação entre as médias dos indicadores, verificou-se que não ocorreu uma variação significativa na percepção dos técnicos em relação à das redes pesquisadas. A tabela 10 demonstra a comparação entre este grupo de indicadores.

Tabela 10 – Análise comparativa dos indicadores de inovação.

Indicadores Relacionados a Inovação	Percepção das Redes Média/Desvio	Ranking de Importância	Percepção dos Técnicos Média/Desvio	Ranking de Importância
2.a) Freqüência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	4,22/0,81	2	4,18/0,92	1
2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	4,22/1,00	4	3,80/1,04	5
2.c) Freqüência de eventos de integração	4,33/0,69	1	4,04/0,94	4
2.d) Freqüência de participações em feiras	3,78/1,22	6	3,58/0,94	8
2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	4,17/0,86	5	4,13/0,90	2
2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	3,61/0,85	7	3,78/1,01	6
2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	3,59/0,87	8	3,76/1,02	7
2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	4,22/0,81	3	4,07/0,86	3

4.3.3 Análise comparativa dos indicadores de expansão

A comparação referente ao grupo de indicadores de expansão evidencia que apenas um dos indicadores obteve a mesma posição no *ranking*, tanto na percepção dos técnicos como na percepção das redes. Embora apenas o indicador referente ao número de sedes e escritórios regionais da rede manteve a posição nas duas percepções. Observa-se que a diferença entre as posições dos indicadores no *ranking* não são significativas. Essa constatação verifica-se em função das médias atribuídas pelas duas percepções ao conjunto dos indicadores, que apresentaram pouca variação. Nesse sentido, esse conjunto de indicadores tanto na percepção dos técnicos quanto das redes é significativo para a avaliação de desempenho neste modelo de redes empresariais. Observa-se que o indicador com menor

classificação no ranking de importância para os dois públicos pesquisados é referente ao número de sedes e escritórios regionais. Este indicador apresentou a menor média do grupo e na percepção dos técnicos do programa recebeu média inferior a 3 em relação a sua importância para o desempenho das redes. Na tabela 11, estão apresentados os resultados da análise comparativa deste grupo de indicadores.

Tabela 11 – Análise comparativa dos indicadores de expansão.

Indicadores Relacionados à Expansão	Percepção das Redes Média/Desvio	Ranking de Importância	Percepção dos Técnicos Média/Desvio	Ranking de Importância
3.a) Número de associados que compõem a rede	3,94/1,11	2	4,04/0,82	1
3.b) Número de cidades de abrangência da rede	3,72/1,07	3	3,49/0,90	5
3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	3,12/1,05	7	2,95/1,11	7
3.d) Frequência de eventos de expansão realizados	3,41/1,23	5	3,36/0,99	6
3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	4,00/0,76	1	3,82/0,99	3
3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	3,25/0,93	6	3,59/1,04	4
3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	3,67/0,97	4	3,94/1,03	2

4.3.4 Análise comparativa dos indicadores de negociação

Analisando a posição do conjunto de indicadores de negociação no *ranking* de percepção em relação à percepção dos técnicos e das redes, verifica-se que os seguintes indicadores apresentaram maior diferenciação em relação à posição no *ranking*: número de parcerias consolidadas com fornecedores, número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores e nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta. Nos demais indicadores, percebe-se que a variação de posição foi menor, e nos indicadores referentes ao número de novos fornecedores acessados e número de novos produtos/serviços acrescentados ao *mix* inicial, permaneceram na mesma posição.

Quanto à variação das médias entre as percepções, verifica-se que foram pouco significativas, não ocorrendo uma grande diferenciação entre os públicos pesquisados. Assim, pode-se perceber que este conjunto de indicadores na percepção dos públicos, possui uma significativa importância para o desempenho das redes. A tabela 12 apresenta os resultados da comparação neste grupo de indicadores.

Tabela 12 – Análise comparativa dos indicadores de negociação.

Indicadores Relacionados à Negociação	Percepção das Redes Média/Desvio	Ranking de Importância	Percepção dos Técnicos Média/Desvio	Ranking de Importância
4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,28/0,67	5	4,40/0,81	2
4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	4,39/0,61	2	4,45/0,69	1
4.c) Número de novos fornecedores acessados	4,0/0,77	8	3,95/0,87	8
4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	4,06/0,87	7	3,96/0,90	7
4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	4,17/0,86	6	4,20/0,85	5
4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,61/0,61	1	4,26/0,86	4
4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	4,33/0,77	4	4,35/0,89	3
4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	4,39/0,70	3	4,09/1,14	6

4.3.5 Análise comparativa dos indicadores sócio-econômicos

Neste grupo de indicadores, verifica-se que, em sua maioria, apresentaram a mesma posição no *ranking* de percepção quando comparados. Apenas os indicadores referentes à

capacidade de investimento das empresas da rede e número de empresas com porte semelhante obtiveram mudança na posição do *ranking* na percepção das redes. Também nota-se que a diferença entre as médias nas duas percepções não obteve significativa variação, o que demonstra que as duas visões se aproximam. Assim, o conjunto de indicadores deste grupo pode ser classificado como importante na visão dos dois públicos pesquisados neste estudo. A seguir, a tabela 13 apresenta os resultados das comparações.

Tabela 13 – Análise comparativa dos indicadores sócio-econômicos.

Indicadores Sócio-Econômicos	Percepção das	<i>Ranking</i> de	Percepção	<i>Ranking</i> de
	Redes	Importância	dos Técnicos	Importância
	Média/Desvio		Média/Desvio	
5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	3,94/0,83	2	3,72/0,99	3
5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	3,93/0,80	3	3,80/0,90	2
5.c) Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	3,00/1,00	6	3,15/0,99	6
5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	3,59/0,94	4	3,48/1,00	4
5.e) Volume de faturamento global da rede	4,12/0,78	1	3,93/0,87	1
5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	3,53/0,87	5	3,44/0,95	5

4.3.6 Análise comparativa dos indicadores estruturais

Em relação aos indicadores estruturais, verifica-se que os indicadores referentes ao grau de envolvimento dos associados com a rede e frequência das reuniões entre os associados foram os que tiveram maior diferenciação na posição do *ranking* conforme a percepção das redes e dos técnicos. Quanto ao indicador de envolvimento dos associados, observa-se uma significativa diferença de opiniões, pois, para os técnicos do programa, este seria o principal indicador. Já para as redes este, indicador ficaria apenas classificado na quarta posição, embora, as diferenças das médias dos dois públicos não sejam distantes.

Outra constatação apresentada pela comparação é que apenas o indicador referente à independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria permaneceu com a mesma posição. Os demais indicadores obtiveram uma pequena variação em suas posições, mas em relação à diferença entre as médias de percepção dos indicadores, nota-se que também não ocorreram grandes variações, destacando-se a importância destes indicadores na percepção dos dois públicos para o desempenho das redes. Salienta-se que, embora exista significativa mudança de posição dos indicadores no *ranking* deste grupo, as médias e desvios padrões são muito próximas na análise comparativa. A tabela 14 demonstra como ficou a comparação entre a percepção dos públicos pesquisados.

Tabela 14 – Análise comparativa dos indicadores estruturais.

Indicadores Estruturais	Percepção das Redes Média/Desvio	Ranking de Importância	Percepção dos Técnicos Média/Desvio	Ranking de Importância
6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,53/0,72	3	4,56/0,66	2
6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	4,47/0,62	4	4,65/0,70	1
6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,65/0,61	1	4,44/0,82	3
6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,47/0,62	5	4,39/0,90	4
6.e) Frequência das reuniões entre os associados	4,56/0,63		4,16/0,81	7
6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	4,29/0,85	7	4,26/0,62	5
6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,41/0,71	6	4,24/0,82	7
6.h) Independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria	3,69/1,01	8	3,96/0,97	8

4.3.7 Análise comparativa do conjunto de indicadores

Quanto à comparação entre o conjunto de indicadores, verifica-se que as variações de posição no *ranking* de importância não ocorreram nas duas primeiras posições. Já nas demais, observa-se que ocorreu uma pequena variação nas posições que, no entanto, não

ultrapassaram uma posição de diferença entre a percepção dos técnicos e das redes pesquisadas.

Em relação às médias totais da percepção de cada grupo de indicadores, não ocorreu uma diferença significativa, observando-se uma significativa semelhança entre as percepções dos indicadores estudados.

O grupo de indicadores referente aos sócio-econômicos e de expansão foram os últimos classificados no *ranking*, obtendo média de percepção inferior a quatro. Mesmo apresentando esta característica, ainda aparecem como indicadores de percepção de importância mediana em relação ao desempenho das redes de cooperação. A tabela 15 apresenta a comparação do *ranking* deste grupo de indicadores

Tabela 15 – Análise comparativa do conjunto de indicadores.

Conjunto de Indicadores	Percepção das Redes Média/Desvio	<i>Ranking</i> de Importância	Percepção dos Técnicos Média/Desvio	<i>Ranking</i> de Importância
Indicadores Estruturais	4,38/0,72	1	4,26/0,84	1
Indicadores de Negociação	4,28/0,73	2	4,21/0,87	2
Indicadores de Inovação	4,02/0,89	3	3,92/0,95	4
Indicadores de Marketing	4,02/0,97	4	4,01/0,89	3
Indicadores Sócio-Econômicos	3,68/0,87	5	3,59/0,95	6
Indicadores de Expansão	3,59/1,02	6	3,60/0,98	5

4.4 *Ranking* das médias entre a percepção dos técnicos e das redes

A partir da análise comparativa entre as percepções de importância dos indicadores para o desempenho das redes de cooperação, procurou-se construir um novo *ranking* destas percepções, contemplando a percepção de importâncias do grupo de técnicos e das redes.

4.4.1 Novo *ranking* de percepção dos indicadores de *marketing*

Quanto aos indicadores relacionados ao grupo de *marketing*, verificou-se que a média geral ficou superior a três, demonstrando que estes indicadores são importantes para a avaliação de desempenho das redes de cooperação empresarial na percepção dos pesquisados. Os dois melhores indicadores classificados foram os de nível de satisfação dos clientes e do número de novos clientes; e a classificação dos demais ficou da seguinte forma: número de fachadas e *layouts* com padrão visual da rede, número de materiais de expediente com identidade da rede, frequência de inserção na mídia e número de produtos com marca própria. O *ranking* da classificação destes indicadores é demonstrado a partir da tabela 16.

Tabela 16 – Novo *ranking* dos indicadores de *marketing*.

Indicadores Relacionados ao <i>Marketing</i>	Médias das Percepções	<i>Ranking</i> de Importância
1.g) Nível de Satisfação dos clientes	4,61	1
1.f) Número de novos clientes	4,36	2
1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	4,18	3
1.b) Frequência de promoções em conjunto	4,12	4
1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	3,94	5
1.a) Frequência de inserções na mídia	3,75	6
1.c) Número de produtos de marca própria	3,16	7

4.4.2 Novo *ranking* de percepção dos indicadores de inovação

Em relação ao conjunto de indicadores de inovação, observa-se que os cinco indicadores classificados no *ranking* superaram a média de importância 4,00, sendo que os indicadores referentes a frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados e a frequência de eventos de integração são os mais bem classificados; logo em seguida, ficaram classificados os indicadores referentes ao nível de utilização de instrumentos de comunicação interna, número de novas tecnologias acessadas pelos associados, frequência de palestras técnicas, frequência de pesquisas de satisfação de clientes, nível de utilização de manuais e procedimentos da rede e frequência de participação em feiras. A tabela 17 apresenta o *ranking* deste grupo de indicadores.

Tabela 17 – Novo *ranking* dos indicadores de inovação.

Indicadores Relacionados à Inovação	Média das percepções	Ranking de Importância
2.a) Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	4,20	1
2.c) Frequência de eventos de integração	4,19	2
2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	4,15	3
2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	4,15	4
2.b) Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	4,01	5
2.f) Frequência de pesquisas de satisfação de clientes	3,70	6
2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	3,68	7
2.d) Frequência de participações em feiras	3,68	8

4.4.3 Novo *ranking* de percepção dos indicadores de expansão

O *ranking* dos indicadores de expansão apresentou médias de percepção de importância de seus indicadores inferior a 4,00; dessa forma, observa-se que, para os públicos pesquisados, estes indicadores foram os que obtiveram menor média no conjunto total. Os mais bem classificados deste conjunto foram os indicadores referentes ao número de associados que compõem a rede e número de associados que expandiram a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede. A tabela 18 demonstra o *ranking* destes indicadores.

Tabela 18 – Novo *ranking* dos indicadores de expansão.

Indicadores Relacionados à Expansão	Média das percepções	Ranking de Importância
3.a) Número de associados que compõem a rede	3,99	1
3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	3,91	2
3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	3,81	3
3.b) Número de cidades de abrangência da rede	3,61	4
3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	3,42	5
3.d) Frequência de eventos de expansão realizados	3,39	6
3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	3,04	7

4.4.4 Novo *ranking* de percepção dos indicadores de negociação

A percepção dos dois públicos em relação aos indicadores referentes ao grupo de negociação demonstra a importância que este conjunto de indicadores representa para o desempenho das redes de empresas, pois apenas um indicador ficou com média inferior a 4,0. Nesse sentido, observa-se que este conjunto de indicadores pode ser utilizado pelas redes para verificar o desenvolvimento das atividades relacionadas à negociação em rede. A tabela 19 apresenta os resultados do novo *ranking* de importância destes indicadores.

Tabela 19 – Novo *ranking* dos indicadores de negociação.

Indicadores Relacionados à Negociação	Média das Percepções	Ranking de Importância
4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,44	1
4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	4,42	2
4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,34	3
4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	4,34	4
4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	4,24	5
4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	4,19	6
4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	4,01	7
4.c) Número de novos fornecedores acessados	3,98	8

4.4.5 Novo *ranking* de percepção dos indicadores sócio-econômicos

Quanto aos indicadores sócio-econômicos, observa-se que os públicos pesquisados entendem que este conjunto é importante para o desempenho das redes, uma vez que a totalidade dos indicadores apresenta média superior a 3,0, evidenciando assim que nenhum indicador deste grupo foi qualificado como pouco importante para o desempenho das redes. Destacam-se como mais bem classificados os seguintes: volume de faturamento global da rede e número de empresas com porte semelhante na rede, seguidos dos demais indicadores. A tabela 20 demonstra os resultados obtidos neste grupo de indicadores.

Tabela 20 – Novo *ranking* dos indicadores sócio-econômicos.

Indicadores Sócio-Econômicos	Média das percepções	Ranking de Importância
5.e) Volume de faturamento global da rede	4,03	1
5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	3,87	2
5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	3,83	3
5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	3,54	4
5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	3,49	5
5.c) Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	3,08	6

4.4.6 Novo *ranking* de percepção dos indicadores estruturais

Observa-se que a maioria dos indicadores neste grupo apresenta média superior a 4,0, sendo assim classificado pelos dois grupos pesquisados como muito importante para o desempenho das redes. Os indicadores que tiveram maior média de importância foram os referentes ao grau de envolvimento do associado com a rede, grau de confiança dos associados no sucesso da rede e grau de confiança do associado na diretoria da rede. A tabela 21 apresenta o *ranking* deste conjunto de indicadores.

Tabela 21 – Novo *ranking* dos indicadores estruturais.

Indicadores Estruturais	Média das percepções	Ranking de Importância
6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	4,56	1
6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,55	2
6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,55	3
6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,43	4
6.e) Frequência das reuniões entre os associados	4,36	6
6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,33	7
6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	4,28	8
6.h) Independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria	3,83	9

4.4.7 Novo *ranking* de percepção do conjunto de indicadores

Quanto ao novo *ranking* conjunto de indicadores, verifica-se que os estruturais foram os mais bem classificados pela percepção dos dois grupos pesquisados, seguidos dos indicadores de negociação, *marketing*, inovação, sócio-econômicos e de expansão. Observa-se que a média dos indicadores ficou acima de 3,0, mostrando que, na percepção dos públicos, a totalidade do conjunto de indicadores é relevante para a avaliação de desempenho em uma rede de cooperação empresarial. A tabela 22 demonstra o *ranking* de classificação seguido das médias atribuídas.

Tabela 22 – Novo *ranking* do conjunto de indicadores.

Conjunto de Indicadores	Média das percepções	<i>Ranking</i> de Importância
Indicadores Estruturais	4,32	1
Indicadores de Negociação	4,25	2
Indicadores de Marketing	4,02	3
Indicadores de Inovação	3,97	4
Indicadores Sócio-Econômicos	3,64	5
Indicadores de Expansão	3,60	6

4.5 Adaptação das quatro perspectivas do BSC para redes de cooperação empresarial utilizando os indicadores estudados

A adaptação das quatro perspectivas do BSC para a avaliação de desempenho em redes de empresas foi realizada a partir dos indicadores estudados anteriormente, procurando-se realizar a adaptação de acordo com as características das redes de cooperação empresarial. Nesse sentido, a proposta a seguir apresenta a inclusão de novos indicadores ao modelo, podendo também ser utilizados os indicadores tradicionais do BSC para a avaliação de desempenho que se refira especificamente à rede e não ao conjunto de associados. O presente

modelo procura separar a busca de informação para a avaliação de desempenho entre a rede propriamente dita, os associados e os clientes dos associados. Nesta proposta, os associados podem ser classificados também como clientes da rede, pois são eles a razão da formação e de existência.

Conforme Ollus (2007), a medição da performance das redes deve ser obtida nas fronteiras entre os parceiros, utilizada para apoiar a gestão da rede e guiada por seus objetivos organizacionais e obrigações contratuais, bem como pelos valores da organização. Nesse sentido a proposição de adaptação do BSC para as redes de cooperação procura seguir esta lógica, pois busca informações tanto da rede como dos associados, ou seja, na fronteira dos associados, e mantém a necessidade de estes indicadores serem guiados pelos objetivos da rede, suas obrigações contratuais e seus valores. A figura 20 apresenta o modelo adaptado do BSC às redes de cooperação empresarial.



Figura 20 - Modelo do BSC adaptado às redes de empresas.

4.5.1 Perspectiva financeira e de negociação

Na perspectiva financeira utilizada pelo BSC, verifica-se a necessidade de se medir o desempenho organizacional através de indicadores que sirvam de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, ou seja, qualquer medida que for utilizada deve fazer parte

de uma relação de causa e efeito que culmine na melhoria do desempenho financeiro da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Observa-se que nas redes de empresas, as relações de medidas financeiras não se aplicam diretamente à rede, mas sim aos associados que fazem parte da mesma. Nesse sentido, analisar o aspecto financeiro apenas pela perspectiva do reflexo financeiro na rede não seria uma boa medida a ser utilizada, pois apenas indicaria que a estrutura da rede possui um bom desempenho e isso pode não significar que os associados estejam obtendo retorno satisfatório atuando em rede.

Diante disso, verifica-se a necessidade de a medida de desempenho financeiro ser adaptada e analisada a partir da perspectiva de crescimento financeiro dos parceiros da rede. Dessa forma, os indicadores utilizados pelo BSC, conjuntamente com os estudados anteriormente, devem ser capazes de indicar a melhoria financeira de todos os associados da rede.

Além da análise das medidas financeiras, a partir dos associados da rede, outra perspectiva que deve ser levada em consideração é a negociação a partir da rede. Nessa perspectiva, analisa-se não apenas o desempenho financeiro, mas o desempenho da melhoria das negociações ocorridas. Devem ser levadas em consideração as melhorias de negociação ocorridas a partir da formação da rede, devendo-se analisar os indicadores referentes à melhoria das relações de negociação que a rede possui; as informações para esta perspectiva devem ser obtidas a partir da associação.

A relação de indicadores nesta perspectiva contempla os relacionados à negociação e são acrescentados os indicadores financeiros relacionados ao aumento de faturamento global da rede e capacidade de investimento dos associados. Estes indicadores estavam relacionados ao conjunto das condições sócio-econômicas das redes. O quadro 12 propõe um conjunto de indicadores de desempenho que devem ser levados em consideração para avaliar estas perspectivas.

4.5.2 Perspectiva do cliente e de expansão

A perspectiva dos clientes no BSC é baseada na identificação dos segmentos de clientes e de mercado nos quais desejam competir. São esses segmentos que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Indicadores Relacionados à Perspectiva Financeira e de Negociação
1. Volume de faturamento global da rede
2. Capacidade de investimento dos associados na rede
3. Número de parcerias consolidadas com fornecedores
4. Nível de redução dos custos de aquisição
5. Número de novos fornecedores acessados
6. Número de novos produtos/serviços acrescentados ao <i>mix</i>
7. Nível de aumento de compras dos associados a partir da rede
8. Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores
9. Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede
10. Nível de organização estratégica em relação às práticas conjuntas

Quadro 12 - Indicadores relacionados à perspectiva financeira e de negociação.

Diferentemente dos objetivos empresariais individuais, a rede de cooperação tem como objetivo melhorar as relações entre os associados de forma a alcançar ganhos e benefícios pelo esforço coletivo (VERSCHORE, 2006). Para avaliar o desempenho da rede, é necessário definir os clientes como sendo seus associados atuais e futuros, pois é desse público que irá resultar o desempenho futuro da rede, sendo decisivo para sua continuidade. Desta forma o desempenho da rede na perspectiva cliente não pode apenas traduzir o que este segmento irá produzir de receita para a rede, mas o quanto este segmento está satisfeito com os ganhos e benefícios obtidos a partir da formação da rede. Proporcionando-se, assim, um indicativo de que a rede está tendo desempenho satisfatório para os associados e que realmente está agregando valor a partir de sua formação.

Outra característica das redes de cooperação que deve ser observada na avaliação de desempenho é a capacidade de expansão, pois, a partir do aumento do número de associados à rede, pode melhorar seu poder de barganha junto a fornecedores, reduzir os custos de algumas operações etc. Nesta perspectiva, é importante avaliar a estratégia de expansão da rede e medir seus indicadores.

Especificamente na avaliação dessa perspectiva, os indicadores devem ser obtidos a partir de informações tanto dos associados quanto da própria rede. Foram utilizados os indicadores relativos à expansão e acrescentado o indicador relacionado ao nível de satisfação dos associados para contemplar a perspectiva do cliente. Também foram acrescentados os indicadores referentes ao número de postos de trabalho pelos quais a rede responde e o número de empresas com porte semelhante que estavam relacionados ao conjunto de indicadores sócio-econômicos. O quadro 13 apresenta o grupo de indicadores da perspectiva de clientes e expansão.

Indicadores Relacionados à Perspectiva Clientes e Expansão
1. Nível de satisfação dos associados
2. Número de associados que compõe a rede
3. Número de sedes/escritórios regionais da rede
4. Frequência de eventos de expansão realizados
5. Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos
6. Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso da rede
7. Posicionamento da rede no <i>ranking</i> de seu segmento
8. Número de cidades de abrangência da rede
9. Número de empresas com porte semelhante
10. Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde

Quadro 13 - Indicadores relacionados à perspectiva clientes e expansão.

4.5.3 Perspectiva de processos internos da rede

A avaliação de desempenho na visão do BSC aborda a importância da perspectiva dos processos internos da organização que estão relacionados com os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Nesta perspectiva, a cadeia de valor que tem como finalidade criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros, é composta por três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

No caso específico das redes de cooperação empresarial, observa-se que a inovação é trabalhada no sentido de criar um ambiente que possibilite às empresas associadas gerar inovação a partir da participação em rede. De certa forma, isso se justifica pelo porte que as empresas possuem em uma rede de empresas, onde seu processo de inovação é dificultado pela falta de recursos para investimentos, entre outros. Nesse sentido, o conjunto de indicadores de inovação estudados por Adam (2006), reflete a percepção dos técnicos quanto às melhores formas de gerar ambiente propício à inovação. Já a cadeia de valor de operações, sugerida pelo BSC, aborda as técnicas de administração que sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento de pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega. No caso das redes de cooperação, verifica-se que alguns destes processos não ocorrem devido as suas características de formação. Para a adaptação desta perspectiva através dos indicadores estudados, procurou-se relacionar os indicadores de *marketing*, sendo estes importantes no processo de desenvolvimento das redes. O quadro 14 apresenta o conjunto de indicadores na perspectiva de processos internos das redes de cooperação.

Indicadores Relacionados à Perspectiva de Processos Internos	
1.	Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados
2.	Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores
3.	Frequência de eventos de integração
4.	Frequência de participação em feiras
5.	Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna
6.	Frequência de pesquisas de satisfação de clientes
7.	Nível de utilização de manuais de procedimentos da rede, para associados e colaboradores
8.	Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede.
9.	Frequência de inserções na mídia
10.	Frequência de promoções conjuntas
11.	Número de produtos com marca própria
12.	Número de fachadas e <i>layout</i> com identidade da rede
13.	Número de materiais de expediente com identidade da rede
14.	Número de novos clientes
15.	Nível de satisfação dos clientes

Quadro 14 - Indicadores relacionados à perspectiva de processos internos.

Nessa perspectiva, a coleta de dados para a avaliação do desempenho deve ser a partir de fontes da rede e de seus associados. Neste caso, os itens referentes ao número de novos clientes, nível de satisfação dos clientes, frequência de pesquisas de satisfação de clientes, nível de utilização de manuais de procedimentos da rede para associados e colaboradores devem ser obtidas a partir de informações dos associados da rede.

4.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento abordada pelo BSC tem como finalidade oferecer a infra-estrutura necessária para consecução dos objetivos das outras três perspectivas. Para isso, acredita-se na importância de investir no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimentos, como equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Diante disso, a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC aborda três categorias principais: capacidade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informações, motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997). No caso das redes de cooperação empresarial, entende-se que esta perspectiva deve estar voltada aos associados da rede, pois é na mudança do seu comportamento individualista para cooperativo que a rede poderá obter maior sucesso. Nesse sentido, esta perspectiva pode ser medida através do conjunto de indicadores das condições estruturais da rede estudados por Adam (2006). Além

dos indicadores relacionados às condições estruturais, foi incluído na perspectiva de aprendizado e crescimento o indicador relacionado ao número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação, por entender que este está mais próximo das características de aprendizado e crescimento. Em relação aos indicadores desta perspectiva abordados pelo BSC, sugere-se que eles também devem ser utilizados quando a estrutura de funcionários da rede a que se aplique este modelo de avaliação permitir, ou seja, em redes de empresas que contam com uma estrutura de funcionários para desenvolverem as tarefas da rede. Assim, os indicadores propostos devem ser acrescentados aos principais indicadores do BSC nesta perspectiva. Além destes indicadores, foi acrescentado o indicador referente à frequência de ações de responsabilidade social que anteriormente estava relacionado ao conjunto de indicadores das condições sócio-econômicas. O quadro 15 apresenta os principais indicadores de aprendizagem e crescimento adaptado para redes.

Indicadores Relacionados à Perspectiva Aprendizado e Crescimento	
1.	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede
2.	Grau de envolvimento do associado em rede
3.	Grau de confiança dos associados na diretoria da rede
4.	Grau de confiança do associado em seu próprio negócio
5.	Frequência das reuniões entre os associados
6.	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede
7.	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede
8.	Independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria
9.	Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação
10.	Frequência de ações de responsabilidade social

Quadro 15 - Indicadores relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento.

4.5.5 Relação das perspectivas, conjunto de indicadores e fontes para obter as informações

A partir da adaptação das quatro perspectivas do BSC, foram descritos para cada indicador a fonte de onde se devem obter as informações necessárias para a realização da avaliação de desempenho. Salienta-se que, para a aplicação do modelo proposto, é importante observar a estrutura que a rede possui, pois, dependendo de como ela está estruturada, alguns indicadores podem não ser aplicáveis. O quadro 16 apresenta um resumo de cada conjunto de indicadores, juntamente com as fontes de informação.

Perspectiva Financeira e de Negociação	Fonte
Volume de faturamento global da rede	Associado
Capacidade de investimento dos associados na rede	Associado
Número de parcerias consolidadas com fornecedores	Rede
Nível de redução dos custos de aquisição	Rede
Número de novos fornecedores acessados	Rede
Número de novos produtos/serviços acrescentados ao <i>mix</i>	Associado
Nível de aumento de compras dos associados a partir da rede	Rede
Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	Rede
Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	Rede
Nível de organização estratégica em relação às práticas conjuntas	Rede
Perspectiva Clientes e Expansão	
Nível de satisfação dos associados	Associado
Número de associados que compõe a rede	Rede
Número de sedes/escritórios regionais da rede	Rede
Frequência de eventos de expansão realizados	Rede
Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos	Associado
Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso da rede	Associado
Posicionamento da rede no <i>ranking</i> de seu segmento	Rede
Número de cidades de abrangência da rede	Rede
Número de empresas com porte semelhante	Associado
Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	Associado
Perspectiva Processos Internos	
Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	Rede
Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	Rede
Frequência de eventos de integração	Rede
Frequência de participação em feiras	Rede
Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	Associado
Frequência de pesquisas de satisfação de clientes	Associados
Nível de utilização de manuais de procedimentos da rede, para associados e colaboradores	Associados
Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede.	Associados
Frequência de inserções na mídia	Rede
Frequência de promoções conjuntas	Rede
Número de produtos com marca própria	Rede
Número de fachadas e <i>layout</i> com identidade da rede	Associados
Número de materiais de expediente com identidade da rede	Rede
Número de novos clientes	Associados
Nível de satisfação dos clientes	Clientes dos Associados
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	
Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	Associados
Grau de envolvimento do associado em rede	Associados
Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	Associados
Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	Associados
Frequência das reuniões entre os associados	Rede
Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	Associados
Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	Rede
Independência da rede em relação à presença de algum tipo de consultoria ou assessoria	Rede
Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	Associados
Frequência de ações de responsabilidade social	Rede

Quadro 16 - Relação dos indicadores e fonte de informação.

4.5.6 Estabelecimento de metas de desempenho para as redes de empresas utilizando o modelo proposto

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* deve ser utilizado para implementar um processo integrado de estratégias e orçamentação. Para tanto é recomendado o seguimento de quatro passos para o uso integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional a longo prazo:

- a) Estabelecer metas de superação: as organizações devem fixar metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos. As inter-relações de causa e efeito no *scorecard* ajudarão a identificar os vetores críticos de um desempenho excepcional em medidas de resultados importantes, principalmente nas perspectivas financeiras e dos clientes.
- b) Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas. As lacunas entre as metas ambiciosas estabelecidas para os indicadores e o desempenho atual permitem estabelecer prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem fechar essas lacunas.
- c) Identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios. Os gestores devem identificar as iniciativas que oferecerão benefícios para as metas estratégicas de outras unidades de negócios ou da empresa controladora.
- d) Vincular as estratégias à alocação de recursos e aos orçamentos anuais. Os gestores devem vincular seu plano estratégico de três a cinco anos às despesas discricionárias e ao desempenho orçado para o ano seguinte.

Aplicando estes conceitos às redes de cooperação empresarial, verifica-se a possibilidade de adaptação destas premissas para o modelo de rede. Quanto ao primeiro passo, as metas devem ser estabelecidas para o conjunto de indicadores de desempenho adaptados as quatro perspectivas. Em relação ao segundo passo, devem-se observar as lacunas entre as metas estabelecidas e o desempenho obtido, podendo-se assim estabelecer prioridades para os investimentos financeiros e planos de ação para melhorar a relação entre a meta estabelecida e o desempenho. O terceiro passo deve identificar as iniciativas que oferecerão benefícios para as metas estratégicas da rede. Por último, as estratégias devem ser vinculadas aos recursos e orçamentos anuais.

A partir do estabelecimento dos quatro passos para o estabelecimento das metas de desempenho da rede, deve ser estabelecida uma metodologia de gerenciamento destes indicadores em relação à meta estabelecida e ao desempenho obtido. Nesta proposta de avaliação de desempenho, procurou-se simplificar o método utilizado no *Balanced Scorecard* para facilitar sua aplicação e entendimento pelos gestores das redes. O quadro 17 sugere um modelo de formulário que poderá ser utilizado para o gerenciamento dos indicadores de desempenho.

PERSPECTIVA FINANCEIRA E DE NEGOCIAÇÃO		
Objetivos: Melhorar o faturamento global da rede		
Metas (anuais)	Indicadores	Desempenho Obtido
Aumentar o faturamento da rede em 10%	- Volume de faturamento global da rede	12%
Reduzir os custos de aquisição dos associados em 3%	- Nível de redução dos custos de aquisição	4%
PERSPECTIVA CLIENTES E EXPANSÃO		
Objetivos: Melhorar o relacionamento com os associados e com as empresas do segmento		
Metas (anuais)	Indicadores	Desempenho Obtido
Aumentar o número de associados em 5%	- Número de associados que compõe a rede	6%
Ter nível de satisfação dos associados superior a 70%	- Nível de satisfação dos associados	57%
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS		
Objetivos: Melhorar as ações em conjunto com os associados		
Metas (anuais)	Indicadores	Desempenho Obtido
Aumentar em 15% o número de promoções em conjunto	- Número de promoções em conjunto	10%
Aumentar em 20% o número de eventos de integração dos associados	- Número de eventos de integração dos associados	15%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos: Melhorar a interação e confiança dos associados		
Metas (anuais)	Indicadores	Desempenho Obtido
Ter mais de 70% de nível de confiança dos associados em relação rede	- Nível de confiança	58%
Aumentar em 15% o número de reuniões com os associados	- Número de reuniões	16%

Quadro 17 – Proposta de formulário para estabelecimento de metas de desempenho.

O quadro 17, apresentado anteriormente, poderá ser utilizado pelos vários segmentos de redes empresariais existentes, sendo que cada segmento terá seus objetivos e metas estabelecidas conforme suas características. Além de poder ser utilizado pelos vários segmentos, o modelo sugere que o desempenho financeiro e de negociação é resultado do desempenho dos demais indicadores.

Além da possibilidade de este modelo ser utilizado pelas diversas redes de empresas formadas ou acompanhadas pelo Programa Redes de Cooperação, também poderá ser utilizado pelo programa para o estabelecimento de metas de desempenho por segmentos de redes trabalhadas. Nesse sentido, poderá ser utilizada a média de desempenho por setor de atuação e porte das redes e estabelecida como meta de desempenho. Assim poderá ser criado um controle que possibilite identificar quais as redes que estão com desenvolvimento insuficiente, identificando e atuando na melhoria dos indicadores que podem estar causando o fraco desempenho.

4.5.7 Análise dos principais resultados e implicações da pesquisa

A partir da demonstração dos resultados da pesquisa, observa-se que os indicadores de desempenho organizacional em redes de cooperação empresarial pesquisados por Adam (2006), quando comparados com a percepção dos gestores das redes pesquisadas, se comportaram de maneira geral como relevantes para o desempenho das redes. Tanto no trabalho realizado por Adam (2006), como no presente estudo, estes indicadores obtiveram médias de percepção satisfatórias para todos os conjuntos estudados.

Salienta-se que, na análise comparativa, o *ranking* das percepções dos públicos pesquisados não obteve significativas modificações, porém, nos grupos de indicadores que sofreram algumas variações, percebe-se que as médias entre eles são muito próximas. Nesse sentido, não se podem analisar os indicadores apenas pela posição obtida no *ranking*, mas também pelas médias atribuídas a cada um deles.

Quanto à adaptação do BSC para as redes de cooperação empresarial, verificou-se a possibilidade de este modelo ser utilizado neste tipo de organização, com a utilização dos indicadores estudados. Cabe destacar que, para a utilização do modelo proposto, deve-se analisar antecipadamente a estrutura da rede a ser avaliada, sugerindo-se que este modelo seja utilizado alinhado ao planejamento estratégico da rede.

Outra questão que deve ser destacada neste estudo é a dificuldade de obtenção das informações necessárias para a realização da avaliação devido às características estruturais e gerenciais das micro e pequenas empresas. Para a obtenção de melhores resultados, sugere-se que seja aplicado em redes que possuam um nível de desenvolvimento maior, com uma estrutura gerencial formada por gestores que possam dar suporte e buscar as informações na rede, nos associados da rede e nos clientes dos associados.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A formação de redes de empresas interorganizacionais pode ser considerada como uma estratégia que proporciona a superação de algumas fragilidades inerentes às empresas de pequeno e médio porte. No Estado do Rio Grande do Sul, a partir do Programa Redes de Cooperação, verificou-se um constante estímulo à formação e ao desenvolvimento deste modelo organizacional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento do segmento empresarial.

Estas organizações são objeto de diversos estudos de pesquisadores que buscam compreender e auxiliar o seu desenvolvimento. No campo da avaliação de desempenho, observa-se que ainda existem muitas lacunas nos estudos a respeito do assunto, devido às características deste modelo organizacional.

Em uma rede interorganizacional de empresas verifica-se que o desempenho ocorre a partir do desenvolvimento de atividades coletivas por parte de seus associados, pois o crescimento da rede é caracterizado pelo desenvolvimento dos parceiros da rede. Neste sentido, verificam-se algumas dificuldades para a implementação de um modelo de avaliação de desempenho, já que o levantamento de informações a partir dos associados torna-se dificultado devido ao nível de confiança entre os associados e a importância destas informações. Outro fator a ser destacado é quanto ao momento de ser realizado o processo de avaliação de desempenho, pois ainda não se tem claro a partir de quanto tempo de formação da rede ela estaria hábil a receber tal processo.

Apesar das dificuldades para a avaliação de desempenho nestas organizações, verifica-se que o tema merece ser ampliado tanto no ambiente acadêmico como empresarial, pois somente a partir da medição dos resultados obtidos pela rede podem-se identificar possíveis prioridades a serem trabalhadas para a melhoria contínua do desempenho organizacional. Este

trabalho procurou, pois, aprofundar a discussão sobre o tema de avaliação de desempenho em redes de cooperação interorganizacional.

Primeiramente, o presente estudo procurou analisar o conjunto de indicadores de desempenho proposto por Adam (2006) sob a ótica das redes de empresas associadas à VIAREDES. Procurou-se observar a percepção das redes quanto a este conjunto de indicadores sem a pretensão de avaliar a aplicabilidade ou não dos indicadores.

Quanto à percepção das redes participantes da associação VIAREDES, em relação à importância dos indicadores, observou-se que, apesar de algumas modificações no *ranking* de importância do conjunto de indicadores em relação aos técnicos do Programa Redes de Cooperação, os indicadores foram classificados em sua totalidade como importantes ou muito importantes. Prova-se, assim, sua relevância para o desempenho das redes na percepção dos dois públicos estudados.

Já em relação à análise comparativa entre a percepção dos técnicos e das redes participantes da associação VIAREDES, verificou-se que, embora existam diferenças nas médias de percepção, não houve nenhum indicador que comparativamente deixasse de ser relevante para o desempenho das redes em função do novo *ranking* elaborado a partir das médias dos dois públicos pesquisados.

Nesse sentido, os indicadores estudados a partir da percepção dos técnicos do Programa Redes de Cooperação e das redes participantes da associação VIAREDES, evidenciam que os mesmos são importantes para a análise do desempenho deste modelo organizacional. Considerando-se, também, que as características destas organizações diferem das características de uma organização individual, pois a avaliação de desempenho deve ser realizada a partir da rede e dos associados.

Quanto à proposta de adaptação das perspectivas do *Balanced Scorecard*, utilizando os indicadores estudados, foi possível observar que a avaliação de desempenho de redes de empresas poderá ser realizada a partir deste modelo.. A adaptação permitiu incluir a totalidade dos indicadores estudados dentro das quatro perspectivas adaptadas às redes de empresas.

Também foi observado que é possível realizar a avaliação de desempenho a partir da busca de informações relativas à rede, aos associados e aos clientes dos associados. Para isso, torna-se importante observar as características das redes em que forem utilizados os indicadores, pois poderão sofrer modificações conforme a estrutura da rede; alguns indicadores característicos do *Balanced Scorecard* poderão ser acrescentados e outros oriundos deste estudo poderão ser reavaliados em função do ramo de atividade e de sua estrutura de funcionamento.

Além da aplicabilidade destes indicadores nas redes, verifica-se que este estudo também pode contribuir para a avaliação do desempenho do conjunto de redes de cooperação atendidas pelo Programa Redes de Cooperação. A partir da aplicação da avaliação de desempenho nas diversas redes do Estado do Rio Grande do Sul, poderá ser observado o nível de desenvolvimento das redes por segmento e por porte de rede. Pode-se, assim, realizar uma análise comparativa do desenvolvimento das redes e identificar oportunidades de melhoria no processo de apoio à gestão das redes de cooperação.

Por último, sugere-se que, a partir deste estudo, novos trabalhos possam ser realizados no sentido da aplicação do *Balanced Scorecard* em redes de empresas com as adaptações propostas, a fim de contribuir para a melhoria da discussão apresentada neste trabalho. É interessante observar a aplicabilidade do modelo de avaliação de desempenho e analisar mais aprofundadamente a utilidade dos indicadores utilizados neste estudo e, se necessário, suprimir, melhorar ou ampliar indicadores conforme o resultado da aplicação.

REFERÊNCIAS

ADAM, Carla Regina. **Proposição de indicadores para a avaliação de desempenho de redes de cooperação**. Dissertação Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS, 2006.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências**. RAC, Edição Especial 2004: 203-227.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BORGES, Candido Vieira Jr. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. *In*: ENANPAD, 28, 2004. Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.

BROSS, Ulrike; ZENKER, Andrea. **The performance of innovation networks in transition economies: An empirical study of Slovenia**. European Regional Science Association 38th European Congress Vienna, Austria 28 August – 1 September 1998.

BURT, R. S. **Structural Holes: The social structure of competition**. Boston, Harvard University Press, 1992.

CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. *In*: RODRIGUES, S.B. (ORG.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In*: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, A. F. **Tipologias e modelos de redes organizacionais e suas formas de aplicação no atual ambiente de negócios e de gestão.** XXII Simpósio da inovação tecnológica. Salvador, 2002.

CASAROTTO Filho, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2002.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas.** Revista de Administração Contemporânea, 2001. Disponível em http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-n2-vee.pdf, acesso em 22 de julho de 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRAZ, J. C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHMANN, Alberto A.; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, **Anais**, set./1999.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. In LEWIS, Michael A; SLACK, Nigel. **Critical perspectives on business and management.** Routledge-USA, 2003.

HAMEL, Gray; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso; GUEDES, Isabela Assis; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. As redes de cooperação como um mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista. **Revista Gestão Industrial**, v.02, n. 03: p. 61-74, 2006.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balance Scorecard.** Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

LAGEMANN, Leticia. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LORANGE, Peter; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (ORG.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLAVE, Elena Leon; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**. V 8, n. 3, p. 289-303, Dez./2001.

OLLUS, Martin. **Approaches and solutions supporting collaboration in networks**. International Cluster Conference: Patterns of Clusters, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E; MILLAR, Victor E. **Como a informação proporciona vantagem competitiva**. In: Competição on competition: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian; HILMER, Grederick G. Essência competitiva e terceirização estratégica. In: MINTZBERG, Henry; QUIN James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEDAI. **Programa Redes de Cooperação**. Disponível em <http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>, acesso em 08/01/2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

THOMPSON, Arthur A. Jr; FORMBY, John P. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

TOLEDO, Geraldo Luciano, OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. São Paulo: Atlas, 1985.

TRIVIÑOS, S.N. Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais e pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSM – Pró Reitoria de Graduação e Pesquisa. **Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses: MDT**, Universidade Federal de Santa Maria. 6.a Ed. revisada e ampliada. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. - **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciana Vanderléia. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. XXIV Encontro Nac. de Eng. De Produção. Florianópolis, 2004.

WITTMANN, Milton Luiz; VENTURINI, Jonas Cordona; SCHMITT, Paola. **A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Florianópolis, 2004.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína; VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. *In*: CASTILHOS, Clarisse Chiappini (ORG.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de percepção de importância em relação aos indicadores



**Dissertação de Mestrado
Carlos Eduardo Moreira Tavares**

Objetivo desta pesquisa:

A aplicação deste instrumento de pesquisa tem como objetivo cumprir uma das etapas deste estudo, visando classificar o grau de importância atribuído aos indicadores de desempenho relacionados às ações e atividades das redes de cooperação.

Para tanto, solicitamos que sejam respondidos os questionários anexos. Desde já, agradeço a cooperação dos empresários.

Santa Maria, RS, Brasil 2008.

PERFIL DA EMPRESA AVALIADA (Marque com um "X")

a) Nome da Rede que é Associado: _____

b) Tem conhecimento do número de associados da rede?

01. () Sim Qual? _____ 02. () Não

c) Esta rede foi formada através do Programa Redes de Cooperação?

01. () Sim 02. () Não

d) Você considera que esta rede segue as orientações da metodologia do Programa Redes de Cooperação ?

01. () Sim 02. () Não

e) Universidade à qual a rede está ligada:

01. () FEEVALE 02. () PUCRS 03. () UCS 04. () UNISC
 05. () UCPEL 06. () UFSM 07. () UNICRUZ 08. () UNIJUÍ
 09. () UNISINOS 10. () URI-FW

f) Setor da Economia ao qual pertence:

01. () Indústria 02. () Comércio 03. () Serviços 04. () Outros

g) A empresa é gerenciada por:

01. () proprietário 02. () sócios 03. () gerente
 04. () outro Qual? _____

h) Nível de escolaridade do gestor:

01. () Ensino fundamental Incompleto (1º Grau) 02. () Ensino Fundamental Completo
 03. () Ensino Médio Incompleto (2º Grau) 04. () Ensino médio completo
 05. () Superior incompleto (3º Grau) 06. () Superior completo

i) A empresa é:

01. () individual 02. () sociedade limitada 03. () Sociedade anônima
 04. () outra Qual? _____

j) Número de funcionários da empresa

01. () até 10 funcionários 02. () de 10 a 20 funcionários
 03. () de 20 à 30 funcionários 04. () de 30 a 40 funcionários
 05. () mais de 40 funcionários

l) Tempo que está associado a Rede ?

01. () – de 1 ano 02. () + de 1 ano até 3 anos
 03. () + de 3 anos até 5 anos 04. () + de 5 anos

Os questionários a seguir listam os principais indicadores relacionados às **AÇÕES** e **ATIVIDADES** das redes ligadas ao Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul. **Classifique**, segundo a sua percepção, o **grau de importância** que você atribui a estes indicadores, visando o **alto desempenho** desta rede.

Grupo de Indicadores Relacionados às Ações e Atividades das Redes – Marketing e Inovação							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um “X” no campo correspondente)					
1. Marketing	Indicadores Relacionados ao Marketing	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	1.a) Freqüência de inserções na mídia	()	()	()	()	()	()
	1.b) Freqüência de promoções conjuntas	()	()	()	()	()	()
	1.c) Número de produtos de marca própria	()	()	()	()	()	()
	1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	()	()	()	()	()	()
	1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	()	()	()	()	()	()
1.f) Número de novos clientes	()	()	()	()	()	()	
1.g) Nível de Satisfação dos clientes	()	()	()	()	()	()	
2. Inovação	Indicadores Relacionados à Inovação	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	2.a) Freqüência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	()	()	()	()	()	()
	2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	()	()	()	()	()	()
	2.c) Freqüência de eventos de integração	()	()	()	()	()	()
	2.d) Freqüência de participações em feiras	()	()	()	()	()	()
	2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	()	()	()	()	()	()
	2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	()	()	()	()	()	()
2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	()	()	()	()	()	()	
2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede (computador, internet, programas de desenvolvimento empresarial, softwares, máquinas, processos produtivos, etc)	()	()	()	()	()	()	

Grupo de Indicadores Relacionados às Ações e Atividades das Redes – Expansão e Negociação							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um “X” no campo correspondente)					
1. Expansão	Indicadores Relacionados à Expansão	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	3.a) Número de associados que compõem a rede	()	()	()	()	()	()
	3.b) Número de cidades de abrangência da rede	()	()	()	()	()	()
	3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	()	()	()	()	()	()
	3.d) Freqüência de eventos de expansão realizados	()	()	()	()	()	()
	3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	()	()	()	()	()	()
	3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	()	()	()	()	()	()
3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	()	()	()	()	()	()	
2. Negociação	Indicadores Relacionados à Negociação	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	()	()	()	()	()	()
	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	()	()	()	()	()	()
	4.c) Número de novos fornecedores acessados	()	()	()	()	()	()
	4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	()	()	()	()	()	()
	4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	()	()	()	()	()	()
	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	()	()	()	()	()	()
4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede	()	()	()	()	()	()	
4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	()	()	()	()	()	()	

Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS das Redes							
Grupo de Indicadores	Indicadores Relacionados	Grau de importância para o alto desempenho da Rede (Marque um "X" no campo correspondente)					
1. Condições Sócio-Econômicas	Indicadores Sócio-Econômicos	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	()	()	()	()	()	()
	5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	()	()	()	()	()	()
	5.c) Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação	()	()	()	()	()	()
	5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	()	()	()	()	()	()
5.e) Volume de faturamento global da rede	()	()	()	()	()	()	
5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	()	()	()	()	()	()	
2. Condições Estruturais	Indicadores Estruturais	Não Sei Responder	Escala de Importância				
			Pouco Importante	Média	Muito Importante		
			1	2	3	4	5
	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	()	()	()	()	()	()
	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	()	()	()	()	()	()
	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	()	()	()	()	()	()
	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	()	()	()	()	()	()
	6.e) Frequência das reuniões entre os associados	()	()	()	()	()	()
	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	()	()	()	()	()	()
	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	()	()	()	()	()	()
	6.h) Independência da rede em relação à presença do consultor do Programa Redes de Cooperação nas atividades	()	()	()	()	()	()
6.i) Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora (local para reuniões, equipamentos, etc)	()	()	()	()	()	()	
6.j) Independência da rede em relação à continuidade do Programa Redes de Cooperação	()	()	()	()	()	()	