

## PROPOSIÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* COOPERATIVO: GESTÃO, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO EM REDES EMPRESARIAIS

Jamur Johnas Marchi<sup>1</sup>

Douglas Wegner<sup>2</sup>

### RESUMO

A gestão de redes interorganizacionais e a avaliação do desempenho obtido pelas empresas participantes permanecem aspectos insuficientemente abordados pela teoria organizacional, apesar do crescente interesse por estratégias cooperativas. Com base nisso, este artigo propõe um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) cooperativo, adaptado à gestão estratégica de redes horizontais de empresas, que permita aos gestores dessas redes implantar estratégias e acompanhar seus efeitos para as empresas participantes. Entende-se que a rede atua como potencializadora dos resultados das empresas, através de estratégias e ações que tornem seus participantes mais competitivos. O modelo de BSC cooperativo consiste em cinco perspectivas estruturadas em dois níveis de análise: o nível das empresas participantes e o nível da rede. As perspectivas Financeira, Troca de Valor e Criação de Valor propostas no modelo são relacionadas às empresas, como forma de operacionalizar as estratégias da rede e verificar seus impactos para os participantes. As perspectivas Sócio-comportamental e Gestão da Rede são relacionadas à rede em si, verificando sua eficiência como potencializadora do desempenho das empresas. O artigo é finalizado com uma análise sobre as possibilidades de implantação do BSC cooperativo em redes horizontais de empresas.

**Palavras-chave:** redes interorganizacionais, redes horizontais de empresas, cooperação, *Balanced Scorecard*.

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento da economia informacional e o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, advinda da transformação tecnológica e da formação de parcerias, alianças e outras formas de coalizões estratégicas entre organizações, fizeram emergir uma nova estrutura empresarial: a rede de empresas. Os componentes de uma rede são ao mesmo tempo autônomos e dependentes em relação à rede, bem como podem ser parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas destinados a diferentes objetivos (CASTELLS, 1999). As organizações dispostas através dessa estrutura organizacional têm em seu sistema interconexões de outros sistemas organizacionais e os resultados alcançados surgem não somente do esforço individual da empresa, mas principalmente do esforço coletivo provocado por essas interconexões.

Conduzir redes empresariais de maneira estratégica constitui um desafio enfrentado pelos gestores. Embora haja um número considerável de pesquisas sobre os motivos pelos quais as organizações cooperam, como demonstram os estudos de Oliver e Ebers (1998) e Balestrin, Verschoore e Reyes (2008), há uma escassez de trabalhos focados na gestão desses arranjos organizacionais cooperativos (HIBBERT *et al.*, 2008). Uma das dificuldades a serem superadas consiste em gerenciar as redes estrategicamente, bem como avaliar adequadamente a efetividade das estratégias cooperativas, devido às próprias características de flexibilidade e multidimensionalidade desse tipo de organização. Ebers (1999) argumenta que a constituição e manutenção de redes exigem investimento de tempo e recursos, de maneira que é fundamental compreender se os resultados alcançados são suficientes para compensar esses investimentos.

Um método com as mesmas características de flexibilidade e multidimensionalidade das redes, como o *Balanced Scorecard* (BSC), pode ser uma proposta efetiva. O BSC evoluiu e tornou-se uma ferramenta eficaz para monitorar, analisar e revisar a estratégia de organizações (KAPLAN; NORTON, 1996). A ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) surgiu da necessidade de se obter medidas de resultado além das financeiras, as quais se tornaram insuficientes num contexto de alta competitividade. Em seus estudos, os autores verificaram que medidas financeiras avaliavam resultados de ações já realizadas e que pouco poderiam colaborar com as necessidades estratégicas presentes e futuras das

organizações. Propuseram, então, que medidas não-financeiras (clientes, processos e aprendizado) teriam relações de causa e efeito com resultados financeiros, possibilitando medidas mais coerentes para avaliar a estratégia das empresas.

O presente ensaio tem como objetivo discutir e propor um modelo de gestão estratégica e mensuração de desempenho para redes empresariais, como forma de subsidiar os gestores dessas redes na tomada de decisões. Para alcançar este propósito, realizou-se uma discussão teórica, no sentido de aproximar a funcionalidade do BSC com as particularidades de uma organização em rede. O artigo apresenta as principais questões sobre *Balanced Scorecard*, apresenta breve discussão da problemática da gestão de redes horizontais e propõe uma série de medidas para a gestão estratégica do desempenho para redes empresariais. Finalmente, são tecidas considerações referentes às implicações e limitações do estudo.

## **2 FLEXIBILIDADE E CARÁTER MULTIDIMENSIONAL DO BSC**

O BSC tornou-se influente no contexto organizacional porque consegue captar as atividades críticas de geração do valor da empresa, preservando os interesses de curto prazo e revelando claramente os propulsores de valor para um desempenho financeiro superior no longo prazo. A aplicação do BSC nas organizações possui três aspectos que são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas do modelo, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas e, que o *scorecard* seja visto pela organização como um sistema de gestão da estratégia e não somente gestão financeira (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o BSC é baseado em três dimensões do tempo: passado, presente e futuro e tem como característica o monitoramento das quatro diferentes perspectivas relacionadas à organização como um todo: i) perspectiva financeira; ii) perspectiva dos clientes; iii) perspectiva dos processos internos; e iv) perspectiva de aprendizado. A perspectiva financeira é o registro das ações já realizadas que resultaram em receitas e retornos sobre o investimento. As perspectivas de clientes e processos têm o foco no presente, monitorando ações em tempo real. A perspectiva do aprendizado é voltada para a criação de um futuro sustentável. Através deste novo enfoque a empresa encontra explicações de causa-

efeito de toda estratégia organizacional e consegue, até mesmo, projetar cenários futuros para os resultados.

Para a elaboração é preciso ter as definições de visão, a declaração de missão e a estratégia, de modo que esta seja comunicada através das metas e ações. A perspectiva financeira tem como função mostrar aos acionistas e gestores como a empresa está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio (KAPLAN; NORTON, 1997). Apesar das críticas, os aspectos financeiros são foco para todos os objetivos e indicadores nas demais perspectivas do BSC. Os indicadores selecionados na perspectiva dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento devem estar em sintonia com os indicadores financeiros, de modo a explicitar as relações de causa-efeito, as quais resultam em uma melhora no desempenho econômico.

Para atender à perspectiva dos clientes é necessário, inicialmente, decidir qual o segmento de mercado onde atuar e quem são os clientes-alvo. Após, sugere-se a realização de uma análise de quais são os fatores críticos para conquistar estes clientes. O BSC procura identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada segmento e criar os indicadores específicos para a empresa. Os indicadores podem ser apresentados dentro de dois grupos: indicadores essenciais aos clientes (com indicadores como participação de mercado, captação de clientes, retenção e satisfação dos clientes) e indicadores de proposição de valor (que traduzem as propostas de valor apresentadas aos clientes através de atributos ofertados, em produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em um segmento-alvo).

Uma empresa com a perspectiva dos processos internos desenvolvida tende a ser capaz de gerar um diferencial frente aos competidores. Geralmente, as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva após a formulação dos objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e de clientes. Seguindo essa sequência, elas são capazes de focalizar as métricas dos processos internos nos processos (cadeia de valores) que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

A perspectiva do aprendizado tem a função de desenvolver os objetivos e medidas para orientar o crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas, enquanto estas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. O BSC enfatiza a importância de se investir em áreas que proporcionarão benefícios

futuros e não apenas em áreas tradicionais de investimento como, por exemplo, equipamentos e *marketing*. A ênfase é dada também nas bases que sustentarão o desempenho futuro, como, pessoal, sistemas e procedimentos internos. Para estas, Kaplan e Norton (1997) sugerem medidas para a capacidade do trabalhador, do sistema de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

## 2.1 Aspectos chave para o funcionamento do BSC

Para colocar o BSC em funcionamento, a fim de conduzir a estratégia, a empresa precisa considerar três aspectos chave: relações de causa e efeito; vetores de desempenho; relação com os fatores financeiros. De acordo com Kaplan (2004), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Assim, é necessário descobrir essas relações entre os indicadores de desempenho dentro das perspectivas como também entre as perspectivas. Esta sequência de relações de causa e efeito comunica a estratégia para toda a empresa. Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), a lógica das relações de causa e efeito segue em duas direções. Inicialmente, de cima para baixo, ao decompor a visão em estratégias e estas em objetivos e medidas. Depois, de baixo para cima, evidenciando as relações causais das diversas atividades e setores no sucesso da estratégia.

O encadeamento destas relações é desdobrado a partir das estratégias para se chegar à visão de futuro. Este desdobramento resulta em indicadores de resultado e indicadores de tendência. Os indicadores de tendência são medidas específicas para uma unidade de negócio e são vetores do desempenho do negócio. Estes procuram demonstrar a estratégia da unidade de negócio e irão influenciar diretamente os indicadores de resultados da empresa. Tais vetores não demonstram se a estratégia está sendo alcançada, mas possibilitam à unidade de negócio controlar seu desempenho operacional no curto prazo. Para Kaplan e Norton (2004), um bom *scorecard* deve ser uma combinação dos indicadores de resultados com os de tendências ajustados à estratégia do negócio.

Quanto à relação com os indicadores financeiros, Kaplan e Norton (2004) destacam que os indicadores de qualidade, satisfação, inovação e *empowerment* não podem ser um fim em si mesmos, pois são essenciais para revelar as tendências futuras da empresa. Um bom BSC precisa relacionar metas de programas como os de qualidade e de fidelização de clientes, com os resultados

financeiros, com o retorno sobre o investimento (ROI) e o valor econômico agregado (EVA). Caso isto não ocorra, a tendência é haver frustrações pela falta de recompensas econômicas alinhadas com estes programas. Os vetores são considerados os propulsores de desempenho da empresa para que esta possa alcançar os fatores financeiros.

Para a criação de um sistema de gerenciamento da estratégia, Kaplan e Norton (1997) definem quatro aspectos a serem observados. O primeiro refere-se à comunicação e vinculação da estratégia, onde se enfatiza mecanismos de estabelecimento de metas, sendo estas comunicadas pela alta administração e alinhadas aos objetivos globais da empresa. Quanto ao segundo aspecto, o planejamento e o estabelecimento de metas, a alta-gerência deve se certificar se estas metas estão sendo aceitas e se as iniciativas estratégicas foram reconhecidas por todas as pessoas envolvidas. O terceiro aspecto relevante para a empresa desenvolver um sistema de gestão da estratégia consiste no *feedback* e aprendizado estratégicos. Para Kaplan (2004), o planejamento linear não é eficaz em meio a este ambiente. Neste aspecto, o maior benefício do *scorecard* é permitir que o *feedback* seja feito em nível da estratégia e não simplesmente em nível operacional, permitindo o aprendizado estratégico. O quarto aspecto relevante consiste no esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia.

### **3 REDES EMPRESARIAIS**

Lipnack e Stamps (1994) definem redes empresariais como um conjunto ou grupo de participantes independentes, unidos por um propósito comum e dotados de múltiplas conexões em diferentes níveis organizacionais. Os participantes podem ser caracterizados como os nós da rede, enquanto as múltiplas conexões formam elos, entrelaçando os nós. As relações em rede são baseadas na interdependência entre organizações, cujo conteúdo principal consiste em atitudes e comportamentos dos atores envolvidos, como compromisso, confiança e cooperação em detrimento aos comportamentos que emergem das relações de mercado e hierarquia.

Adotando-se um olhar estratégico, as redes compreendem um conjunto de relações empresariais tanto horizontais como verticais com outras organizações, sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades, inclusive relações entre indústrias e países, firmados por acordos interorganizacionais que

dão suporte e significado estratégico para as empresas que as compõem (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). As motivações das empresas para adotar estratégias em rede não precisam ser necessariamente idênticas, nem mesmo as suas intenções estratégicas, o que se torna relevante é o caráter sinérgico dos comportamentos, motivações, recursos e capacidades.

Estas conceituações genéricas de redes empresariais abrangem um grande número de modelos de relações interorganizacionais com diferentes características, de acordo com a formalidade da relação entre os participantes, o caráter horizontal ou vertical dos relacionamentos, o grau de assimetria de poder e o caráter estratégico da rede (para uma revisão dos modelos de redes ver Todeva (2006)). É fundamental ressaltar que estas características não só permitem diferenciar os modelos de relacionamentos interorganizacionais, como também influenciam as necessidades de gestão de cada modelo. Além disso, a criação de valor ocorre de maneira distinta em cada modelo de rede e estas peculiaridades precisam ser captadas por um sistema de gestão do desempenho.

No presente estudo, a discussão concentra-se em um modelo de relações interorganizacionais denominado de rede horizontal de empresas, caracterizado pela similaridade ou complementaridade dos atores (PEREIRA, 2005). O caráter horizontal refere-se à ausência de uma organização focal que exerça coordenação sobre as demais organizações, ao contrário do que acontece em redes verticais (CASAROTTO; PIRES, 1999) ou no exemplo da rede Benetton, apresentado por Jarillo (1993). Em redes horizontais, *a priori* os participantes possuem simetria de poder, têm a possibilidade de participar igualmente da gestão e da divisão de resultados, não existindo nenhuma prerrogativa que garanta a alguma das organizações participantes o direito de gerenciar ou controlar as atividades exercidas pelas demais.

Entretanto, a simetria de poder nas redes horizontais não significa que inexista qualquer mecanismo de gestão ou coordenação. Segundo Provan e Kenis (2007), em termos de organização administrativa as redes podem adotar três distintos formatos de governança, a partir dos quais surgem modelos híbridos. O modelo de governança mais simples é denominado auto-governança ou governança compartilhada, no qual grupos de organizações trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura de governança formal e exclusiva. A efetividade deste modelo está apoiada no envolvimento e comprometimento das

organizações participantes. No modelo de governança com uma organização líder, existe uma organização maior e mais poderosa que coordena um conjunto de firmas menores e mais fracas. Este modelo ocorre tipicamente em relacionamentos interorganizacionais verticais, de cliente-fornecedor, em redes estratégicas lideradas por uma organização ou em cadeias produtivas (PROVAN; KENIS, 2007).

O terceiro modo de governança é denominado por Provan e Kenis (2007) como modelo de organização administrativa da rede (OAR). A ideia básica deste modelo é que uma entidade administrativa separada é criada pelos participantes especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. No entanto, esta OAR não é outra firma ou agência estabelecida para manufaturar seus próprios bens ou oferecer seus serviços. Ela atua como uma representante dos interesses das empresas participantes e se encarrega de realizar atividades que contribuam para o alcance dos objetivos estabelecidos para a rede. A OAR pode ser modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias operando em um escritório da rede. Modesta ou complexa, a OAR consiste em um mecanismo de governança que exerce gestão sobre o desempenho das estratégias formuladas para a rede, visando alcançar valor.

Neste sentido, mister se faz que as fontes de valor de uma rede empresarial sejam conhecidas e que exista um modelo que possibilite ao executivo formular, implementar e avaliar estratégias para explorar estas fontes. A seção seguinte do artigo apresenta uma proposta de modelo de gestão estratégica para redes horizontais de empresas, baseado no *Balanced Scorecard*.

#### **4 PROPOSTA DE BSC COOPERATIVO**

A proposta de um modelo de BSC cooperativo para as redes horizontais, conforme explicitado nas seções anteriores, surge por um lado pelas dificuldades em gerenciar e avaliar o desempenho das redes e, por outro, pelo desafio de explorar as possibilidades do *Balanced Scorecard*. Esta seção apresenta o BSC cooperativo que, acredita-se, contribui para revelar as fontes de valor das redes horizontais e permite a condução da estratégia através de medidas eficazes. O BSC cooperativo permite a governança da rede respeitando seu caráter multidimensional, pois envolve indicadores quantitativos e qualitativos, globais e focados nas empresas.



São apresentadas e discutidas cinco perspectivas: financeira, troca de valor, criação de valor (todas três tendo as empresas da rede como unidade de análise) e gestão da rede e sócio-comportamental (tendo a rede como unidade de análise).

#### **4.1 Perspectivas financeiras, troca e criação de valor em redes horizontais**

Resultados financeiros acima da média consistem no objetivo final para que uma empresa decida por aliar-se a uma rede empresarial (LORANGE; ROOS, 1996). O objetivo econômico pode ser evidenciado no aumento nas receitas, em uma maior lucratividade e uma melhor posição competitiva frente a seus concorrentes. Contudo, Olve, Roy e Wetter (2001) argumentam que, apesar de necessários, estes resultados apenas evidenciam o retorno de estratégias passadas, limitando a gestão do desempenho da empresa. Para as redes de empresas, os ganhos financeiros tendem a ser alcançados pelos participantes no momento em que a rede consegue explorar benefícios das trocas de valor nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor e benefícios da criação de valor, através da aprendizagem organizacional (PORTER, 1989; GULATI, 1998; DYER, SINGH, 1998; DAS, TENG, 2003).

As relações em rede tendem a promover resultados transacionais ou transformacionais (HUMAN e PROVAN, 1997). Os resultados transacionais promovem ganhos de performance e aquisição de recursos, através de trocas de valor, reduzindo custos. Os resultados transformacionais ocorrem através das mudanças na forma de conduzir o negócio e no modo de agir e pensar dos empreendedores e advêm da geração e troca de conhecimento entre as organizações, ou seja, são ganhos resultantes da aprendizagem entre os gestores, resultando em criação de valor (MARCHI, CASSANEGO JR e WITTMANN, 2012).

As trocas de valor estão entre os objetivos primários de uma rede empresarial. Segundo Porter (1989), dentro da cadeia de valor existem fontes potenciais para ocorrer ações conjuntas de trocas de valor e podem surgir dentro das cinco partes que a compõe: infra-estrutura, tecnologia, aquisição (compras), produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística externa, *marketing* e serviços). As redes empresariais podem agir conscientemente sobre os custos de transação, dando às empresas sustentação e longevidade, ou seja, através de

contratos e acordos formais se pode alcançar a economia de custos na cadeia de valor (JARILLO, 1988).

Em infraestrutura ou tecnologias, as empresas poderão obter economias através da aquisição de equipamentos e materiais comuns, da contratação de serviços contábeis e jurídicos conjuntos e atividades conjuntas de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal. A aplicação de tecnologias conjuntas pode advir de produtos, processos ou outras atividades de valor que sejam semelhantes entre as organizações ou que sejam complementares. A rede empresarial pode proporcionar para as empresas pesquisa e desenvolvimento em conjunto, possibilitando maior diferenciação de produtos e processos.

Por meio da aquisição conjunta, as empresas poderão obter vantagem competitiva no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Além disso, a variedade de produtos, a facilidade de acesso a grandes fornecedores e o relacionamento com estes em termos de condições de pagamento são possíveis vantagens em termos de custos nas transações. Em produção, a origem de ações conjuntas entre as empresas pode estar na formação de estoques conjuntos, na logística, nos processos de produção, na montagem similar ou complementar, nos processos de atendimentos aos clientes e no controle da qualidade de processos e serviços. A vantagem competitiva poderá ser encontrada em uma maior flexibilidade de produção, além de melhor produtividade e qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos e foco na competência essencial de produção.

Na distribuição e relação com cliente, ações conjuntas se processam através da adoção de marca registrada, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing*, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores.

A criação de valor pode emergir do ambiente de aprendizagem comum ao ambiente em rede a partir do planejamento colaborativo de ações e atitudes (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012). Segundo Podolny e Page (1998) nas redes o aprendizado pode ser maior que em ambientes de mercado ou hierarquia. Estes autores sugerem que nas redes empresariais ocorre maior diversidade de rotinas do que em organizações hierárquicas e também existem fluxos de informações mais ricas e complexas que as disponíveis no mercado. Contudo, uma rede pode pouco aproveitar o ambiente de aprendizagem se o comportamento

estratégico de seus participantes tender para a competição (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008). Em uma rede de empresas a criação de valor será alcançada através do compartilhamento de especialidades e ideias entre as empresas participantes, promovendo melhorias e inovações (HAMEL, DOZ, PRAHALAD, 1989; HUMAN, PROVAN, 1997; DYER, SINGH, 1998).

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), a aprendizagem organizacional tem sido enfatizada como um processo técnico e social. O caráter técnico está relacionado com o tratamento dado à informação e seus efeitos sobre a organização. Assim, a ocorrência de uma mudança na empresa caracteriza a aprendizagem organizacional. Esta mudança pode ser uma melhoria em um processo, produto ou serviço, convencionalmente chamada aprendizagem de laço simples. Quando a organização passa por mudanças radicais como a troca de um processo de produção, a adoção de novas tecnologias ou a inclusão de novas linhas de produtos/serviços, caracteriza-se a aprendizagem de laço duplo que pode ser chamada de inovação. O laço simples surge nas atividades operacionais e o laço duplo ocorre em níveis mais gerenciais e estratégicos.

No caso das redes empresariais as melhorias podem ocorrer quando há transformações nas habilidades de administrar recursos e pessoas (HUMAN; PROVAN, 1997) e também nos produtos, processos e serviços (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989), contudo, sem implicar em substituição destes. Já a inovação surge quando há mudanças na forma de pensar e organizar o trabalho dos administradores, ao viabilizar o desenvolvimento conjunto de projetos como novos produtos, processos ou serviços, e a busca de soluções e alternativas conjuntas para problemas comuns entre os participantes da rede empresarial (DYER; SINGH, 1998) implicando na substituição destes. Sinteticamente, o Quadro 1 demonstra indicadores quantitativos e qualitativos para medidas financeira, de troca e criação de valor.

## Quadro 1 – Medidas financeiras de troca e criação de valor em redes horizontais

Perspectivas	Variáveis	Medidas
<b>Financeira</b> Kaplan e Norton (1996), Lorange e Roos (1996)	Resultados financeiros e econômicos	Variação no faturamento
		Retorno sobre Investimentos (ROI)
		Melhoria no giro de estoques
<b>Troca de valor</b> Jarillo (1988), Porter (1989), Casarotto e Pires (1999)	Infraestrutura e tecnologia	Aquisição e desenvolvimento de equipamentos e
		Acesso a serviços (gerenciais, jurídicos, contábeis e
		Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal das
	Aquisição	Variedade de produtos ofertados
		Condições de negociação com fornecedores
		Volume de compras junto a fornecedores parceiros da
	Produtos, processos e serviços	Custos de estoque
		Qualidade dos produtos e serviços oferecidos
		Eficiência dos processos internos
		Custos dos processos e serviços das empresas
	Relações com clientes	Satisfação dos clientes
		Custos com publicidade e resultados alcançados
Formas e condições de pagamento para clientes		
<b>Criação de valor</b> Hamel, Doz e Prahalad (1989), Human e Provan (1997), Dyer e Singh (1998)	Melhorias	Melhoria na organização interna (gestão de recursos e
		Melhoria em produtos/ processos/serviços existentes em virtude da troca de ideias com outros associados
		Melhoria no <i>status</i> e imagem da empresa no mercado
	Inovações	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas
		Novas maneiras de se comunicar com o mercado
		Novos processos em virtude de ideias conjuntas

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.2 Perspectivas sócio-comportamental e gestão da rede

Na seção anterior do artigo foram apresentadas e discutidas três perspectivas para gerenciar e mensurar o desempenho obtido por empresas participantes de redes horizontais. As medidas financeiras, de troca de valor e criação de valor consistem em um conjunto de medidas cuja unidade de análise são as empresas da rede, refletindo os resultados que as estratégias da rede geraram para o conjunto dos participantes. Outras duas perspectivas, em nível de rede, são propulsores para a geração de resultados nas empresas e serão abordadas nesta seção: a perspectiva sócio-comportamental e a gestão da rede.

A cooperação emerge de um ambiente em que existe certo grau de comprometimento e de confiança mútua, conforme Fukuyama (1996) e Putnam (2002), e das relações duradouras, conforme enfatiza Axelrod (1984). A premissa de

que uma rede empresarial advém de uma construção social cooperativa entre seus atores (PODOLNY; PAGE, 1998) sugere que os fatores sociais e comportamentais emergentes nas relações interempresariais tornam-se relevantes para o desempenho do arranjo (MARCHI; WITTMANN, 2007). Estes fatores, agrupados em comprometimento, confiança e conexões, são respectivamente abordados nos parágrafos seguintes, enfatizando a relevância estratégica para o sucesso das redes empresariais.

Para Ring e Van de Ven (1994), o desenvolvimento da cooperação interorganizacional ocorre em sucessivas etapas de negociação, compromisso e execução. A fase de negociação consiste em compartilhar expectativas, motivações e possibilidades de investimentos conjuntos. A execução é a fase na qual as ações acontecem e se põe em prática o plano elaborado na fase de negociação. Para negociações e ações funcionarem efetivamente, é fundamental que haja uma estrutura de governança onde os interesses das partes são congregados em termos de regras e obrigações, formais ou informais, na fase de compromissos (RING; VAN DE VEN, 1994).

As regras informais, segundo estes autores, se referem a contratos psicológicos, ou seja, às regras implícitas de colaboração e reciprocidade. Putnam (2002) descreve, no plano social, que regras de reciprocidade, como a participação coletiva, são as responsáveis pela criação da confiança, contribuindo significativamente para a prosperidade de grupos sociais, cuja participação coletiva pode ser conceituada como o engajamento dos atores que compõem determinado grupo. O engajamento representa a atitude participativa nas atividades da rede, como reuniões, assembléias ou outras atividades conjuntas. Essa participação permite que os atores percebam o comprometimento dos outros atores da rede, pois evidencia o envolvimento e interesse nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança.

Por seu turno, as regras formais, elaboradas pelos atores que compõem uma rede, referem-se a acordos contratuais onde normas e regulamentos são explicitados formalmente, com a expectativa de sejam cumpridos. Neste sentido, o nível de comprometimento com os acordos formais estabelecidos se torna relevante, pois demonstram como tem sido a capacidade dos atores envolvidos em cumprir ou não seus acordos (AXELROD, 1984; JARILLO, 1988).

A confiança recíproca consiste em uma virtude social. A palavra virtude pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas, e o termo social deduz que um indivíduo não consegue exercê-la isoladamente (FUKUYAMA, 1996). Jarillo (1988) e Powell (1990) apontam a confiança como componente indispensável para a formação, a eficiência e efetividade da rede, como um facilitador das inter-relações, formais ou informais. A construção da confiança começa desde a formação da rede, podendo evoluir com o desenvolvimento da rede empresarial (CHILD, 1999; HOFFMANN, SCHLOSSER, 2001), sendo porém um fator de difícil identificação, dada a sua subjetividade. Nas ciências sociais, Seligson e Rennó (2000) sugerem que a confiança pode ser mensurada em duas dimensões, externa e interna. A dimensão externa visa a percepção do indivíduo sobre seu ambiente externo. Estas questões tendem a mensurar somente se um indivíduo ou grupo são ou não confiáveis, na percepção de um indivíduo, o que acarreta uma visão generalizada da confiança (LUDANSEN, 2002). Nas redes de empresas a dimensão externa demonstra a credibilidade construída pelo grupo no decorrer das negociações e no cumprimento dos acordos, sendo percebida pelos próprios integrantes.

A dimensão interna dá ênfase à intensidade com que indivíduos admitem que vejam outras pessoas como confiáveis, sendo mais direta. Esta dimensão procura demonstrar a expectativa ou propensão que um indivíduo tem em confiar em outros, ou seja, “refere-se a sentimentos internamente construídos acerca da confiabilidade transmitida por outras pessoas” (SELIGSON; RENNÓ, 2000, p. 788). Nas redes de empresas a dimensão interna pode revelar as características pessoais do ator participante (dar crédito ao outro) e pode ser percebida nas redes pelos acordos estabelecidos e o número de sócios envolvidos no acordo.

Como um terceiro elemento dos fatores sociais e comportamentais, Burt (2001) sugere que o desempenho de uma rede social pode ser maximizado se forem promovidos altos níveis de conexões internas e externas. Um bom nível de conexões internas pode melhorar o fluxo de informações e promover uma forte coesão entre os participantes da rede, diminuindo os riscos associados às transações, facilitando a confiança e promovendo a cooperação. Porém, se a troca de informações em uma rede ocorre somente entre seus sócios poderá ocorrer certa redundância de informações, formando uma espécie de clausura, por não haver fontes de informações externas à rede (BURT, 2001). Para evitar a clausura, Burt (2001) sugere que os atores envolvidos construam conexões externas, com contatos

relevantes para si e para a rede da qual participam. Granovetter (1985) compartilha dessa ideia, argumentando que uma rede precisa evitar o risco de promover apenas interações internas, criando condições para que haja acesso de atores, informações e conhecimentos externos para evitar o fechamento da rede.

Uma síntese dos fatores sociais e comportamentais, com indicações de medidas é apresentada no Quadro 2.

#### Quadro 2 – Medidas para a perspectiva sócio-comportamentais da rede

Fatores	Variáveis	Medidas
<b>Comprometimento</b> Ring e Van de Ven (1994), Putnam (2002)	Engajamento	Frequência dos sócios nas atividades da rede (assembléias, eventos, etc.)
		Participação nas tomadas de decisão da rede
	Compromisso	Cumprimento das obrigações e acordos estabelecidos
		Aplicação de punições ao descumprimento de acordos
<b>Confiança</b> Seligson e Rennó (2000), Ludanssen (2002)	Dimensão externa	Percepção da confiança em relação aos participantes da rede
		Percepção da confiança em relação aos gestores da rede
	Dimensão interna	Número de acordos estabelecidos ou assumidos na rede.
		Relação do número de sócios da rede pelo número de envolvidos em acordos na rede.
<b>Conexões</b> Granovetter (1985), Lipnack e Stamps (1994), Burt (2001)	Conexões internas	Frequência de encontros (presenciais ou virtuais) e recebimento de informações (boletim informativo, e-mail)
		Qualidade do relacionamento entre os sócios
	Conexões externas	Frequência da rede para captar informações e conhecimentos de fontes externas
		Qualidade das fontes de informações externas

Fonte: Elaborado pelos autores.

O segundo vetor em nível de rede refere-se à gestão da rede. Como discutido anteriormente, mesmo que a rede não produza ou comercialize bens ou serviços, ela deve ser entendida como uma nova firma que necessita ser gerenciada para produzir os resultados esperados. A gestão da rede desenvolve e executa estratégias que sejam capazes de potencializar o desempenho das empresas participantes. Infelizmente, nem sempre a formação de uma rede a partir da colaboração de um conjunto de empresários é compreendida por estes como a constituição de uma nova firma, com suas próprias necessidades de gestão. Como destaca Verschoore (2006), isso faz com que a rede de formato associativo seja vista como uma tábua de salvação para a superação de dificuldades das empresas isoladas e solução para as crises enfrentadas. Por consequência, pode não haver esforços de gestão suficientes para fazer com que os resultados realmente possam ser atingidos e sejam efetivos.

Grandori e Soda (1995) apresentam um conjunto de mecanismos utilizados para sustentar a cooperação interorganizacional e que, portanto, contribuem para uma boa gestão da rede. Os autores destacam, por exemplo, mecanismos de comunicação, decisão e negociação (são os mecanismos menos custosos sobre os quais as redes estão fundadas), controle e coordenação social (baseados em normas do grupo, reputação e controle dos próprios pares dentro da rede), integração e regras, quadro de pessoal comum, relações de autoridade e hierarquia, sistemas de controle e planejamento similares aos encontrados nas firmas, sistemas de incentivo (para estimular a participação e comprometimento), sistemas de seleção de parceiros (baseados em preditores de comportamento para a cooperação) e sistemas de informação.

Lageman (2004), em um estudo sobre redes horizontais de empresas, organizou uma lista com dez fatores que afetam o desempenho de redes de empresas. Muitos desses fatores estão relacionados à gestão da rede, como o equilíbrio entre direitos e deveres dos participantes, a capacitação de recursos humanos, o processo de formação e estruturação da rede (objetivos, seleção de parceiros, estrutura) e a existência de mecanismos de coordenação e controle. Adam (2006), por sua vez, empreendeu um esforço de operacionalização dos fatores delineados por Lageman (2004) e relacionou um conjunto de indicadores a cada fator de sucesso. Uma crítica aos estudos citados é que ambos não fazem uma separação clara entre indicadores aplicados às empresas e indicadores aplicados à rede em si. Além dos aspectos citados pelos estudos anteriores, uma pesquisa realizada com especialistas no tema redes de empresas (acadêmicos, consultores, gestores de redes e empresários) revelou a importância da estrutura física da rede e da liderança para o alcance dos objetivos propostos (WEGNER e RIBEIRO, 2008).

Uma síntese das variáveis e indicadores da perspectiva de gestão da rede é apresentada no Quadro 3.



### Quadro 3 – Medidas para a perspectiva da gestão da rede

Fatores	Variáveis	Medidas
<b>Gestão da rede de empresas</b>  Verschoore (2005), Lageman (2004), Adam (2006), Wegner e Ribeiro (2008)	Liderança	Qualificação das lideranças da rede
		Rotatividade de participantes na liderança da rede
	Formação e estruturação	Existência de objetivos compartilhados
		Definição de direitos e deveres dos participantes
	Coordenação e planejamento	Regras para tomada de decisões de maneira participativa
		Processo de planejamento estratégico participativo
	Informação e comunicação	Eficiência dos mecanismos de comunicação e informação usados pela gestão da rede
		Oportunidades de interação e troca de informações
	Estrutura física e humana da rede	Espaços físicos para realização das atividades de gestão
		Estrutura de recursos humanos da rede
		Qualificação dos funcionários e gestores da rede
	Seleção de parceiros	Existência de regras para a seleção de novos parceiros
Monitoramento e acompanhamento dos novos integrantes		
Incentivos e regras de controle	Mecanismos de incentivo à participação	

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Antes de analisar a proposta de BSC cooperativo, cabe resgatar a lógica das redes interorganizacionais de caráter horizontal. As empresas da rede possuem sua própria gestão e resultados, mas cooperam em uma série de atividades que justificam a formação de uma rede. A rede, por sua vez, embora possua uma gestão independente, não produz nem comercializa, de maneira que ela não possui resultado próprio, no sentido financeiro. A rede existe para oferecer suporte e apoio às empresas, para que estas se tornem mais competitivas e atinjam resultados superiores. Uma vez que a rede esteja constituída, ela desenvolverá um conjunto de atividades (por exemplo, de negociação, de *marketing*, de capacitação) cujo objetivo será o desenvolvimento da competitividade das empresas participantes. Ou seja, bons resultados nas empresas são o objetivo fim das redes, ou ainda, bons resultados na rede são avaliados pelos bons resultados nas empresas participantes.

Ainda, a partir dos apontamentos teóricos apresentados, questiona-se a possibilidade de aplicar o BSC tradicional em redes de empresas. Uma discussão essencial refere-se à forma como o BSC poderia ser aplicado, haja vista a existência de duas unidades de análise distintas, a rede e as empresas participantes. Como visto no parágrafo anterior, a rede oferece suporte às empresas participantes, contudo cada empresa permanece com sua gestão individual e independente, bem como com estratégias adequadas à sua realidade competitiva. Tomando a empresa

como a unidade de análise, cada participante pode adotar seu próprio BSC, gerando informações para a gestão estratégica individual, suficiente para a empresa, porém, insuficiente para avaliar a estratégia da rede. A rede, com sua própria estrutura de gestão, necessita obter informações para analisar sua eficiência e eficácia, bem como para avaliar se as estratégias estabelecidas estão gerando resultados positivos para os participantes. Dentro desta lacuna, este trabalho procura discutir e sugerir uma proposta que auxilie a rede e sua gestão a identificar o desempenho de suas estratégias.

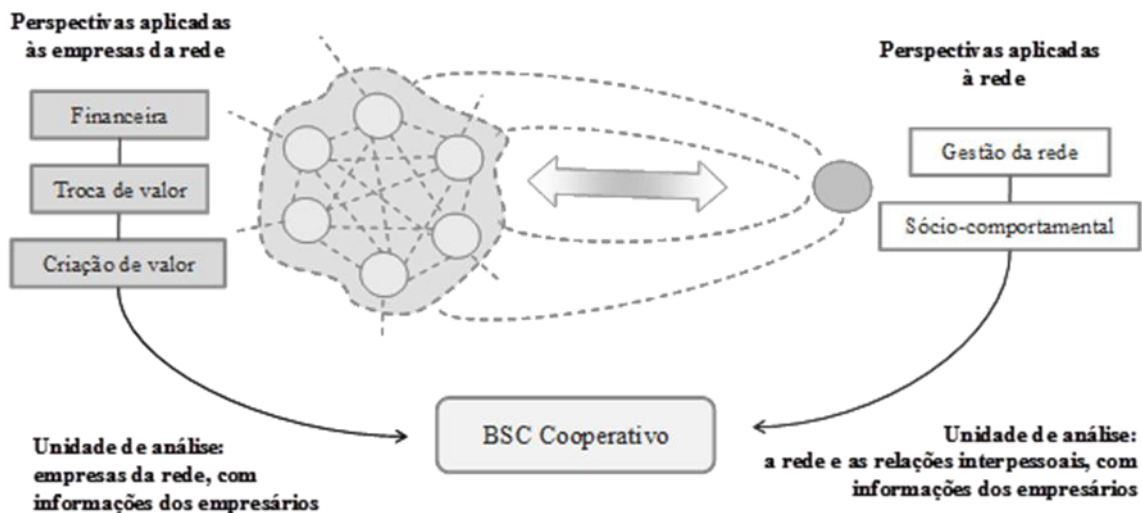
A Figura 1 apresenta a lógica proposta para o BSC cooperativo, cujo objetivo é fornecer informações sobre gestão e desempenho aos gestores da rede. Isto é, trata-se de um modelo que auxilia na operacionalização das estratégias da rede e na mensuração da efetividade dessas estratégias junto às empresas participantes. A lógica do BSC vincula indicadores financeiros com não-financeiros através de relações de causa e efeito entre as perspectivas. Nas redes empresariais, os objetivos financeiros são influenciados por aspectos de troca de valor (economia de custos) e da criação de valor (aprendizagem). Estes aspectos ocorrem nas relações entre empresas e analisar estas inter-relações estrategicamente demanda mecanismos de mensuração, ainda que subjetivos, para se ter noção do desenvolvimento alcançado pela rede.

As perspectivas financeiras, troca de valor e criação de valor, discutidas no item 4.1 deste artigo, ficam então vinculadas às organizações participantes, sendo mensuradas por todos os membros da rede. Em uma rede com 40 participantes, por exemplo, estas três perspectivas seriam mensuradas em cada empresa e, finalmente, gerariam indicadores globais para a rede. Isto permitiria à gestão da rede compreender o quanto ela está sendo eficiente em explorar as vantagens competitivas advindas da cadeia de valor, reduzindo custos e quanto ela está sendo eficaz em promover a aprendizagem no grupo, criando valor. A perspectiva financeira segue as orientações de Kaplan e Norton (1997) no modelo original do BSC, pois evidencia os efeitos dos resultados obtidos nas estratégias desenvolvidas nas perspectivas de troca e criação de valor.

As perspectivas gestão da rede e sócio-comportamental, discutidas no item 4.2 deste artigo, são consideradas propulsores do desempenho da rede empresarial, pois criam as condições necessárias para o funcionamento e desenvolvimento do empreendimento coletivo. Ambas as perspectivas avaliam aspectos tangíveis e

intangíveis na rede empresarial e possuem vínculo causal com as demais perspectivas. O ambiente cooperativo e a qualidade das informações e dos relacionamentos são fatores-chave para o sucesso do empreendimento e são evidenciadas na perspectiva sócio-comportamental. A existência de regras e mecanismos de coordenação permite criar condições de desenvolvimento da rede, sendo avaliadas na perspectiva de gestão da rede.

**Figura 1 – Lógica de funcionamento do BSC Cooperativo**

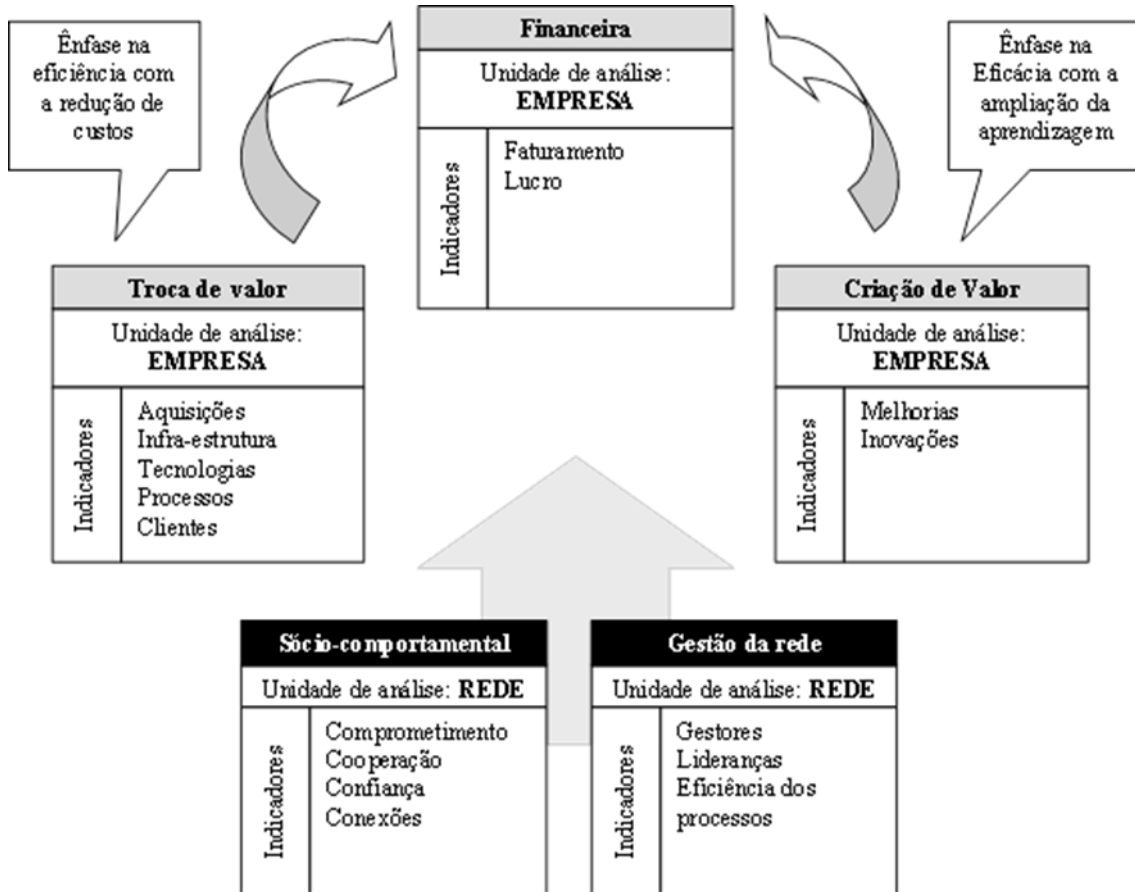


Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma das contribuições do BSC cooperativo consiste em explicitar de maneira equilibrada os diversos fatores-chave para gerenciar uma rede empresarial. Alguns gestores e empresários que atuam em redes colocam o foco da estratégia em resultados financeiros, outros em eficiência na gestão e outros ainda acreditam que as boas relações interpessoais são o principal e procuram promover os relacionamentos. Todos estão certos, porém, parcialmente. A complexidade envolvida nas redes requer uma visão equilibrada entre objetivos financeiros e não-financeiros, entre o foco na redução de custos e o investimento em inovações, e principalmente, entre o cumprimento de regras formais e estímulos a bons relacionamentos interpessoais. Através do modelo que está sendo proposto, espera-se que o olhar dos empresários e gestores de redes seja ampliado e equilibrado, contribuindo para a discussão e avaliação da gestão estratégica da rede visando a

um desempenho competitivo. A Figura 2 ilustra o modelo proposto, com as cinco perspectivas e a unidade de análise (empresas ou rede) a que estão vinculadas.

**Figura 2 – Modelo de BSC cooperativo para redes horizontais de empresas**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora neste artigo seja sugerido um conjunto de indicadores para cada uma das perspectivas, não se espera que o modelo seja estático e inflexível. Pelo contrário, cabe aos gestores de cada rede analisar a importância dos indicadores e modificar o modelo, adequando-o às suas necessidades. Indicadores que para determinada rede podem ter um peso maior, devido aos objetivos estratégicos estabelecidos pelos participantes ou em função do setor de atuação das empresas, podem ser menos significativos para outras redes. A possibilidade de modificar o modelo torna-o dinâmico e permite sua utilização de acordo com as necessidades de cada rede de empresas. Os próprios autores da proposta original de BSC (KAPLAN e NORTON, 1997) ressaltam em seu trabalho que as quatro perspectivas do modelo clássico não são estáticas, podendo ser suplementadas ou substituídas por outras,

caso estas reflitam melhor as estratégias da empresa e permitam um melhor controle que contribua para um melhor desempenho no mercado.

Finalmente, alguns aspectos devem ser observados quanto ao uso de instrumentos de gestão estratégica e controle em redes de empresas. O modelo apresentado sugere a aplicação de três perspectivas às empresas, de maneira que a coleta de informações se dará no âmbito das organizações. O resultado médio informado pelo conjunto das empresas deve ser criteriosamente analisado antes de ser considerado representativo do grupo, pois pode esconder diferenças significativas. Isto é, para determinada perspectiva ou variáveis analisadas, o resultado médio pode ser satisfatório, mas encobrir o fato de que dentro do grupo há empresas com desempenho excelente e outras com desempenho insuficiente, se comparado aos objetivos estratégicos da rede. Caberá aos gestores da rede a tarefa de analisar os resultados em cada perspectiva. A utilização de um gráfico de frequência é uma solução possível, pois permite visualizar diferenças de resultados entre as empresas da rede para cada perspectiva, gerando informações mais apuradas e com maiores possibilidades de intervenção para os gestores.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo partiu da constatação que, apesar do interesse acadêmico pelas redes interorganizacionais, são necessários avanços no que se refere à gestão desses arranjos e à compreensão de sua contribuição para o desempenho dos participantes. Entende-se que esse é um aspecto fundamental do processo cooperativo, visto que a existência de uma rede somente faz sentido se ela é capaz de ampliar a competitividade dos participantes. Com base nisso, propôs-se a utilização de um BSC cooperativo, adaptado à realidade das redes horizontais de empresas, como ferramenta para a gestão estratégica e avaliação de desempenho.

O modelo está estruturado em cinco perspectivas, aplicadas a dois níveis de análise: as organizações participantes e a rede em si (a entidade coletiva que representa os participantes). No nível das organizações sugere-se a utilização das perspectivas Financeira, Troca de Valor e Criação de Valor. Estas três perspectivas permitem verificar em que medida as estratégias coletivas da rede estão gerando resultados para os participantes e contribuindo para sua competitividade. Entende-se que as estratégias da rede somente podem ser consideradas eficazes à medida

que tornam as empresas da rede mais competitivas. Por outro lado, sugere-se a utilização das perspectivas Sócio-comportamental e Gestão da Rede à entidade coletiva que representa as organizações. Estas duas perspectivas são consideradas vetores de desempenho ou potencializadores de desempenho, haja vista que são condições para que as estratégias da rede sejam eficientemente desenvolvidas.

A principal limitação do artigo refere-se ao seu caráter teórico, sugerindo-se como etapa subsequente a aplicação do modelo proposto a uma rede horizontal de empresas, como forma de verificar sua aplicabilidade e viabilidade. Apesar desta limitação, o artigo representa um avanço no tema da gestão de relações interorganizacionais e, mais especificamente, redes horizontais de empresas. Nesse sentido, o artigo contribui para a discussão do tema e redução do *gap* entre a aclamação que as redes interorganizacionais recebem do meio acadêmico e o conhecimento existente sobre como gerenciá-las eficazmente.

### **ABSTRACT**

Despite the growing interest in cooperative strategies, the management of interorganizational networks and the evaluation of the performance obtained by the member-firms remain aspects insufficiently addressed by the organizational theory. On this basis, we propose a Cooperative Balanced Scorecard (BSC), adapted to the strategic management of horizontal business networks and which enables managers to deploy the network strategies and monitor their effects on member-firms. We argue that the business network enhances the firms' results through strategies and actions that make its participants more competitive. This way, the Cooperative BSC is structured in five perspectives and two levels of analysis: the level of the member-firms and the network level. In the proposed model the Financial, Value Exchange and Value Creation perspectives are related to the firms as a way to operationalize the network strategies and verify its impacts for the members. The Socio-behavioral and Network Management perspectives are related to the network itself, checking its efficiency to enhance the performance of the firms. We conclude the article analyzing the possibilities of implementing the cooperative BSC in horizontal business networks.

**Key-words:** interorganizational networks; business networks; cooperation; Balanced Scorecard.

## NOTAS

<sup>1</sup> Doutorando em Administração no CPGA/UFSC - Professor assistente da Universidade Federal do Pampa.

<sup>2</sup> Doutor em Administração – UFRGS – Professor adjunto da Universidade de Santa Cruz do Sul.

## REFERÊNCIAS

ADAM, C. R. *Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Harper Collins, 1984.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: EnEO, 2008. 1 CD-ROM.

BURT, R. S. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. S.; BURT, R.S. (Eds.). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001, p. 31-56.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 151-182.

DAS, T. K.; TENG, B. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, v. 19, p. 279-308, 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*. v. 23, n. 4, p. 670-679, out. 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. (Org.). *The formation of Inter-Organizational Networks*. New York: Oxford, 1999, p. 3-40.

ESTIVALETE, V.F.B.; PEDROZO, E.A.; BEGNIS, H. S. M. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. *Base (UNISINOS)*, v. 5, p. 224-235, 2008.

ESTIVALETE, V.F.B.; PEDROZO, E.A.; BEGNIS, H. S. M. O Processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do Elo Varejista do Agronegócio: Uma Análise sob a Perspectiva das Estratégias, dos Métodos e dos Estágios Evolutivos. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre. Online), v. 18, p. 161-190, 2012.

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 21, p. 203-215, 2000.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, n. 67, p. 133-139, 1989.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. (Eds.). *The Oxford Handbook of Inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 390-416.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey. *Long Range Planning*, v. 34, p. 357-381, 2001.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*. v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.



JARILLO, J. C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n.1, p. 31-41, 1988.

JARILLO, J. C. *Strategic Networks: Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

KAPLAN, R. S. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, n. 70, p.71-79, 1992

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, v.74, n.1, p.75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

LUDANSEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*. v. 8, n. 2, p. 304-327, 2002.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JR, P.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 47, n. 2, p. 180-196, 2012.

MARCHI, J. J.; WITTMANN, M.L. Relevância dos fatores sócio-comportamentais de atores envolvidos em redes estratégicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 3Es, 2007. 1 CD-ROM.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n.4, 1998.

OLVE, N. G.; ROY, J., WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, B. A. D. *Estruturação de Relacionamentos Horizontais Em Rede*. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, n. 24, p. 57-76, 1998.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, p. 229-252, 2007.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The academy of management review*. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- SELIGSON, M. A.; RENNÓ, L. R. Mensurando Confiança Interpessoal: Notas acerca de um Conceito Multidimensional. *Dados*, v. 43, n. 4, p. 783-803, 2000.
- TODEVA, E. *Business Networks: Strategy and Structure*. London: Toutledge, 2006.
- VERSCHOORE, J. R. S. *Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão*. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de Desempenho de Redes Horizontais de Empresas: um estudo exploratório. In: XI SEMEAD - EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD, 2008. 1 CD-ROM.