

Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas

Carla Regina Adam¹

João Helvio Righi de Oliveira²

Serje Schmidt³

RESUMO

O presente artigo aborda a avaliação do desempenho das redes horizontais apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul. Apesar de estar contribuindo significativamente com a competitividade de pequenas empresas, a metodologia do Programa não contempla, até este momento, ferramentas sistematizadas que evidenciem a evolução desse formato de organização. Com base nessa constatação, buscou-se desenvolver indicadores que direcionem a avaliação do desempenho das redes horizontais de cooperação, apoiadas pelo Programa. O estudo sugere que a avaliação do desempenho seja realizada de acordo com a estrutura de funcionamento das redes, respeitando a distribuição das atividades desenvolvidas pelas áreas responsáveis. Esta pesquisa, que possui caráter exploratório, foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e fóruns de discussões com os técnicos especialistas do Programa, culminando na identificação de indicadores de desempenho. A validade desses indicadores foi verificada através da análise da convergência dos resultados, organizados por meio de *rankings*. As conclusões apontam para a necessidade de desdobramentos das pesquisas nessa área, visto que a formação de redes interorganizacionais faz parte das estratégias de diversas economias em desenvolvimento.

Palavras-chave: redes de cooperação, desempenho, indicadores.

INTRODUÇÃO

A estratégia de formação de redes interorganizacionais vem se constituindo como alternativa estratégica no meio empresarial, verificando-se experiências desse tipo em diversas regiões do mundo. A eliminação das barreiras geográficas, proporcionada pela abertura econômica dos mercados, evidencia a necessidade de

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM. Centro Universitário Feevale. RS 239, 2755. Novo Hamburgo, RS. E-mail: carla@feevale.br

² Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia Industrial. Faixa de Camobi - Km 09 - Sala 306, Camobi, 97015900 - Santa Maria, RS - Brasil. E-mail: jhrighioliveira@gmail.com

³ Doutor em Economia de L'Empresa pela UIB (Espanha). Centro Universitário Feevale. RS 239, 2755. Novo Hamburgo, RS. E-mail: serje@feevale.br

parcerias entre as empresas, principalmente aquelas de menor porte, a fim de elaborarem estratégias conjuntas para a manutenção dos seus negócios.

No contexto brasileiro, o Estado do Rio Grande do Sul destaca-se na formação de redes, sendo considerado referência para outras regiões do país em termos de organizações associativas. Parte desse destaque deve-se ao Programa Redes de Cooperação (PRC)⁴, programa de gestão pública voltado à formação de redes que conquistou em 2003, o prêmio Gestão Pública e Cidadania, concedido pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Fundação Ford e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

O PRC adota uma metodologia específica, por meio de parcerias com universidades em várias regiões do Estado. As redes apoiadas pelo Programa possuem, em geral, uma estrutura de funcionamento bastante similar, devido à metodologia dentro da qual foram concebidas. Apesar disso, a maioria dessas redes não apresenta ferramentas que possam evidenciar o nível de desempenho de suas atividades, conforme foi confirmado nos questionários desta pesquisa. Nesse sentido, verifica-se uma lacuna de oportunidades em torno do desenvolvimento de instrumentos de avaliação do desempenho voltados a esse formato de organização. Os modelos de avaliação disponíveis na literatura remetem, em regra, para a medição dos resultados de empresas individuais, não contemplando os resultados coletivos. Dessa forma, entende-se que o avanço nos estudos sobre as necessidades de gestão das redes de cooperação faz-se oportuno, em cenários econômicos onde crescem as iniciativas de cooperação, parcerias e alianças estratégicas.

As organizações empresariais constituem-se, em geral, visando ao alcance de objetivos sociais e, principalmente, econômicos. Nesse sentido, faz-se necessário identificar ferramentas para avaliar o seu desempenho. Isso permite que elas verifiquem os objetivos alcançados em relação àqueles esperados, a fim de validar suas estratégias adotadas em curto, médio e longo prazo, bem como a adequação dos objetivos às mudanças no cenário (LUITZ e REBELATO, 2003).

A avaliação de desempenho em arranjos interorganizacionais é tema pouco explorado no campo da pesquisa, merecendo, de acordo com Holmberg (2000), maiores esforços na busca de ferramentas que auxiliem na medição dos seus resultados.

O desenvolvimento de redes de cooperação ocorre de forma e em velocidades diferentes. As estratégias adotadas pelas redes são elaboradas e discutidas pelo conjunto dos empresários, processo que faz com que cada rede apresente diferenças em seus desempenhos. Porém, a literatura é restrita no que diz respeito a instrumentos que possam avaliar o grau de sucesso dessas redes, sob o ponto de vista da sua tipologia.

É justamente a evolução dessas redes que motiva a presente pesquisa, pois a partir do momento em que elas iniciam seu processo de consolidação, faltam-lhes indicadores para avaliar e monitorar sua evolução. Este estudo tem como objetivo a identificação de indicadores que direcionem a avaliação do desempenho das redes horizontais de cooperação, participantes do PRC no Estado do Rio

Grande do Sul, propondo a utilização dos indicadores mais significativos como referência para a avaliação do seu desempenho. Além disso, novos conhecimentos podem ser gerados através desse estudo que, apesar de não ter a pretensão de ser conclusivo ou definitivo, pode significar um impulso no processo de profissionalização da gestão de redes, servindo principalmente àquelas apoiadas pelo PRC.

A estrutura desse artigo apresenta, na próxima seção, uma breve revisão bibliográfica sobre o tema das redes empresariais e seus antecedentes históricos. Em seguida, são demonstradas algumas tipologias de redes interorganizacionais, seu processo de formação, desenvolvimento e consolidação. Na seqüência, descreve-se sobre a avaliação do desempenho organizacional. A terceira seção apresenta elementos sobre as Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, demonstrando a configuração das redes formadas pelo Programa. Na quarta seção, são evidenciados os aspectos metodológicos do estudo. A seção 5 contempla os resultados da pesquisa e na seção 6 são feitas considerações finais do estudo.

REDES INTERORGANIZACIONAIS: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

O termo "rede" vem sendo abordado em estudos de diferentes áreas do conhecimento. Balestrin (2005) aponta que é crescente o interesse nas pesquisas acadêmicas sobre redes interorganizacionais. O autor cita áreas como a economia, a sociologia, a política e a administração, nas quais se encontra a aplicabilidade do termo.

As redes empresariais constituem-se em arranjos caracterizados pelas ligações entre a empresa, seus fornecedores, clientes e terceiros. Tais arranjos tornaram-se comuns a partir da desestruturação das burocracias verticais, sendo analisados, segundo Burt (1992) pela abordagem de estrutura social de competição. Por meio do capital social, as empresas conseguem melhorar o nível de informação e comunicação, resultando em um índice maior de identificação de oportunidades.

As redes, segundo Grandori & Soda (1995) são definidas como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais. Para Balestrin (2005), a configuração em rede consiste em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados, por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos no qual as firmas estabelecem inter-relações. Já Podolny & Page (1998) definem a forma organizacional em rede como uma coleção de atores estabelecendo relações de troca de longo prazo. O termo rede pode ser utilizado para designar alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, acordos de cooperação econômica entre países e dinâmicas de relacionamentos, entre outros.

Fukuyama (1995) defende que as nações e as regiões mais prósperas em um futuro de livre mercado serão aquelas melhor preparadas para formar cidadãos

dispostos a trabalhar coletivamente promovendo associações voluntárias. A idéia de cooperação, nos últimos anos, tem tido cada vez mais destaque tanto por organismos internacionais, quanto em estudos e propostas de políticas por parte de órgãos setoriais (FUKUYAMA, 1995). As economias capazes de adaptar-se a esta modalidade de alta produtividade, inovação tecnológica, globalização dos mercados e criação de redes interorganizacionais obterão, como recompensa, longos períodos de crescimento econômico e de inflação e desemprego baixos (CASTELLS, 1999).

Segundo Amato Neto (2000) a emergência de novas formas de organização industrial, voltadas para a maior cooperação entre empresas, pode oferecer novos elementos para a elaboração de políticas públicas e industriais. A consideração dos aspectos dinâmicos de cooperação entre um grupo de empresas que operam em uma mesma cadeia produtiva poderá acionar a eficiência coletiva para a melhoria da competitividade dessas empresas.

Tipologias de Redes Interorganizacionais

A literatura apresenta uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. Castells (1999) argumenta que elas aparecem sob formas, contextos e expressões culturais diversas. Uma das representações explicativas foi apresentada por Marcon & Moinet (2000 *apud* Balestrin, 2005). O modelo, denominado "Mapa de orientação conceitual", é representado por um gráfico que indica, por meio de quatro quadrantes, quais as dimensões de estruturação das redes. Pode-se dizer, com base nas tipologias trazidas por outros autores, que o modelo de Marcon & Moinet, representado na

Figura 1 a seguir, permite classificar uma parte significativa dos formatos de redes encontrada na literatura.

Balestrin (2005) destaca que, "...em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de rede, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes". (BALESTRIN, 2005, p.29)

Segundo a interpretação de Balestrin (2005), o mapa representado pela

Figura 1 a seguir demonstra, no eixo vertical, a natureza da relação entre os participantes da rede, que podem ser de cooperação ou de hierarquia. As relações de cooperação são geralmente praticadas por empresas de micro, pequeno e médio porte, configurando as redes de cooperação horizontal. As relações de hierarquia são configuradas pelas redes verticais, do tipo matriz/filial, denominadas redes flexíveis.

O eixo horizontal da figura representa o nível de formalização existente na rede. As relações entre os atores podem ser configuradas por um nível de convivência informal, ou seja, sem a existência de contratos de direitos e deveres, indo até o nível de relacionamentos formais, estabelecidos através de documentos contratuais que regem a relação entre as partes.

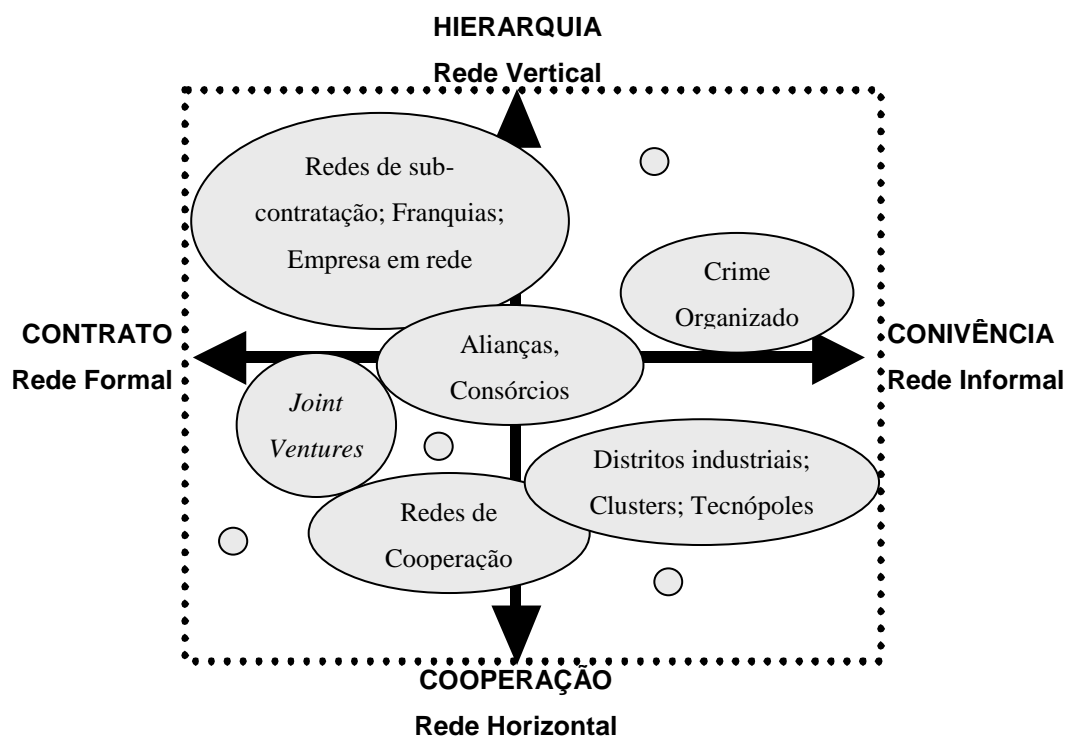


Figura 1 - Mapa de orientação conceitual

Fonte: baseado em Balestrin (2005) a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000)

Alguns exemplos de redes podem ser observados na figura:

- Redes de subcontratação, franquias, empresa em rede (corporações): possuem alto grau de hierarquia, formatadas através de contratos.
- *Joint ventures*: possuem grau intermediário de hierarquia, com alto grau de formalização.
- Alianças, consórcios: são estruturados com grau intermediário de hierarquia. Os consórcios tendem a uma maior formalização, enquanto algumas alianças podem ser estabelecidas informalmente.
- Crime organizado: também pode ser considerado como uma rede, onde geralmente há alto grau de hierarquia e nenhuma formalização nas relações.
- Distritos industriais, *clusters* e tecnópoles: apresentam níveis elevados de cooperação, porém não é comum a formalização das relações entre os atores.
- Redes de cooperação: apresentam alto grau de cooperação entre os atores. Os níveis de formalização dependem da forma como é estruturada a rede. No caso das redes constituídas através do PRC, existem instrumentos que regem as relações entre os atores do processo, caracterizando-se como redes formais.

Cabe salientar que, mesmo classificando-se as tipologias existentes, as redes possuem estruturas e formatos de organização próprios, podendo coincidir em algumas características. Porém, dificilmente duas redes terão exatamente a mesma configuração.

Formação, Desenvolvimento e Consolidação das Redes

As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades de negócio. Essas empresas obtêm vantagens como melhoria da produtividade, redução de custos, economia de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e a programas governamentais (REDECOOP, 2005).

A opção pela participação em uma rede está diretamente relacionada à necessidade da empresa em acrescentar vantagem competitiva ao seu negócio, conforme sugere Verschoore (2004). A justificativa é que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, a coordenação das contribuições individuais representará um diferencial na competição (BARNARD, 1971 *apud* VERSCHOOORE, 2004).

O sucesso na formação e na consolidação de uma rede de empresas depende de alguns fatores críticos, tanto no âmbito das instituições apoiadoras como em relação aos mecanismos de governança e gestão interna das redes. Destacam-se, entre alguns dos fatores internos, o comprometimento, a confiança entre os membros, a liderança, a visão de longo prazo, e, fundamentalmente, o planejamento e a organização dos processos de negócio.

No Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que a atuação governamental tem sido fundamental para o surgimento das redes de empresas (Wegner, 2005). Essas iniciativas tornaram o Estado uma referência nacional em associativismo empresarial.

Uma das fontes de pesquisa que contribui significativamente para o entendimento dos aspectos relativos ao desenvolvimento e à consolidação das redes de cooperação é o estudo de Verschoore (2006), que buscou identificar atributos e benefícios para a adoção de um modelo de gestão para esse formato de organização. Os resultados da pesquisa de Verschoore (2006) indicam que a competitividade das redes de cooperação está relacionada à gestão desse modelo de organização.

O mesmo autor afirma que a combinação de amadurecimento e de expansão do grupo, somados aos atributos de gestão, direcionam as redes ao alcance de benefícios. Como consequência, Verschoore (2006) conclui que essa situação proporciona a sustentabilidade da evolução competitiva das redes de cooperação.

Avaliação do Desempenho Organizacional

As organizações empresariais são constituídas em função de objetivos econômicos e sociais (WEGNER, 2005). Nesse sentido, surge a necessidade dos administradores em encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação que possibilitem a comparação dos objetivos traçados com o desempenho alcançado, a fim de avaliar a eficácia de suas estratégias.

Venkatraman e Ramanujam (1987) dividem as formas de avaliações de desempenho em objetivas ou perceptivas. As avaliações objetivas são baseadas em registros, como, por exemplo, medir o crescimento de vendas, o crescimento dos empregos ou o retorno sobre os investimentos, enquanto as avaliações perceptivas consistem nos objetivos não financeiros e no sucesso global avaliados por gerentes. Os autores afirmam que há convergência entre medidas objetivas e perceptivas.

Em se tratando de redes interorganizacionais, a questão referente à avaliação de desempenho envolve um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede (WEGNER e DAHMER, 2005). Nesse caso, além dos indicadores relativos ao desempenho individual das empresas, faz-se necessário que a rede tenha a sua *performance* coletiva mensurada. A problemática vigente é que os modelos adotados no campo organizacional não contemplam as atividades coletivas, servindo apenas para que as empresas sejam avaliadas individualmente.

Wegner e Dahmer (2005) salientam que a avaliação de desempenho desse formato de organização deve considerar, entre outras coisas, que:

Embora haja um desempenho coletivo da rede, as empresas participantes se mantêm autônomas e sem vínculos financeiros. Não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede (o sujeito coletivo), mas exclusivamente para as empresas individuais. Embora a participação na rede sempre tenha por objetivo o benefício econômico final, a medida do sucesso da rede precisa envolver fatores qualitativos. (WEGNER e DAHMER, 2005, p.7)

Segundo Cardoso *et al* (2002 *apud* Wegner e Dahmer, 2005, p.7), "...as redes são formas organizacionais que buscam a obtenção de melhores resultados globais para um conjunto de empresas e não para cada uma individualmente..." Assim sendo, a avaliação individualizada do desempenho das empresas que compõem a rede dificilmente representará o resultado da eficiência coletiva.

Algumas publicações apontam para a necessidade de estruturar a avaliação do desempenho das redes sob o ponto de vista de seus objetivos coletivos. Nesse caso, as redes devem estabelecer seus próprios parâmetros de desempenho, não sendo indicada à comparação com outras redes.

Lagemann (2004) apresentou, em seu estudo, a identificação dos fatores críticos que influenciam a *performance* das redes de pequenas e médias empresas. Os fatores identificados no estudo de Lagemann (2004) envolvem a forma como as redes são constituídas, passando pelos tipos de relacionamentos praticados pelos participantes, pela formalização das relações e demais aspectos como aprendizagem, mecanismos de controle e ambiente externo. São eles: confiança; comprometimento; aprendizagem; experiência; compatibilidade; equilíbrio de direitos e deveres; capacitação de recursos humanos; processo de formação e estruturação; coordenação e mecanismos de controle e ambiente externo.

A literatura pesquisada sobre o desempenho de redes interorganizacionais mostrou-se restrita, principalmente no que diz respeito à sugestão de indicadores. Os indicadores de avaliação de desempenho, a serem propostos neste estudo,

pretendem contemplar a forma como as redes participantes do PRC do Rio Grande do Sul estão estruturadas. Nesse sentido, buscou-se evidenciar a utilização de indicadores que façam parte do conjunto de estratégias de trabalho adotadas por essas redes.

AS REDES DE COOPERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O Estado gaúcho vem se destacando, em anos seguidos, pelo fomento à criação de redes de empresas. O governo local busca incorporar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas como alternativa para fomentar a economia do Estado. Parte das redes gaúchas nasceu da necessidade de micro e pequenas empresas, cujos empresários buscavam encontrar alternativas inteligentes de melhorar os seus negócios. Diante das ameaças de competidores mais fortes, empresários que antes atuavam apenas como concorrentes, hoje mantêm relações de cooperação e compartilham estratégias comuns, com o objetivo de potencializar seus segmentos. (SEDAI, 2006)

Nesse contexto, insere-se o PRC, enfatizando a cultura associativa entre micro e pequenas empresas. O Programa tem como objetivo "...fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes." (Verschoore, 2004, p. 6). Para tanto, utiliza-se das parcerias com as universidades, que são as instituições que detêm o conhecimento acerca das peculiaridades de cada região, cumprindo o papel de elo entre o poder público e o setor privado.

Verschoore (2004) ressalta a importância dos técnicos especialistas no processo de formação das redes. O autor salienta que o técnico é o responsável pela identificação de oportunidades de formação de redes em diferentes segmentos, pelo diagnóstico de pontos comuns entre as empresas e pelo auxílio no planejamento de ações conjuntas. Segundo o autor, o êxito do Programa Gaúcho ocorreu principalmente em função "... do desenvolvimento de uma metodologia que organiza e facilita o difícil processo de aglutinação de esforços de empresas até então concorrentes e invariavelmente com visões de negócio distintas, (...) definindo objetivos comuns e realizando ações colaborativas (VERSCHOORE, 2004, p.33)".

A atuação conjunta do Estado de universidades, de entidades de classe e de empresariado em geral tem possibilitado o surgimento de uma nova configuração na economia gaúcha. É crescente a adoção dessa nova forma de organização por parte de micro e pequenas empresas. Isso vem contribuindo para a manutenção e crescimento desses pequenos negócios. As organizações encontram, na atuação cooperada, uma alternativa inovadora para o crescimento econômico, além de contribuírem fortemente para o desenvolvimento sustentável das regiões onde estão inseridos.

As redes constituídas através da metodologia do PRC são estruturadas de modo que os empresários participem diretamente das atividades da rede, através

da diretoria, e dos conselhos de administração, do conselho de ética e fiscal e, principalmente, da participação nas comissões de trabalho.

Buscando-se facilitar o entendimento sobre o funcionamento dessa tipologia de rede, descreve-se a estrutura geral das redes formadas através do PRC, utilizando como exemplo a estrutura da Redefort. Esta rede, do segmento de minimercados, foi constituída no ano de 2001 pelo Centro Universitário Feevale, congregando em 2006 cerca de 170 minimercados, em diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul (REDEFORT, 2006):

Assembléia geral de associados: é o fórum de aprovação ou reprovação das propostas que envolvam os interesses da rede.

Diretoria: cumpre o papel de representar legalmente os interesses da rede. É eleita pela maioria simples de votos.

Conselhos: cumprem o papel de auxiliar a diretoria na condução dos interesses da rede. Geralmente, são formados os conselhos de administração, ética e fiscal.

Gestor/executivo: está presente apenas em algumas redes, como no caso da Redefort. O gestor executivo é, geralmente, um profissional de mercado, contratado pelas redes em processo de profissionalização da sua gestão.

Equipe de funcionários: executam as questões operacionais da rede.

Coordenadores: são empresários responsáveis pelas comissões de trabalho, das quais também participam ativamente.

Comissão de *Marketing*: as comissões de *marketing* das redes de cooperação respondem pelos assuntos relacionados às ações de divulgação da identidade da rede.

Comissão de Inovação: as atividades desenvolvidas por essa comissão estão relacionadas à geração e ao compartilhamento de inovações de processos e/ou produtos, com o objetivo de trazer maior competitividade à rede, resultando em ganhos para os seus associados.

Comissão de Expansão: as comissões de expansão possuem a responsabilidade de elaborar o plano de adesão de novos associados para a rede. As comissões de expansão são responsáveis pelo mapeamento das regiões onde a rede pretende atuar, bem como pela identificação de potenciais parceiros nessas localidades. Para tal, é importante que as redes estabeleçam os critérios de adesão de associados no momento da sua estruturação.

Comissões de Negociação: possuem a responsabilidade pelo planejamento das parcerias a serem estabelecidas pela rede, principalmente no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços junto aos fornecedores.

As rodadas de negócios devem ser divididas em estratégias internas e externas. As estratégias internas dizem respeito à identificação de potenciais fornecedores parceiros, definição do *mix* a ser negociado, definição do potencial de compras da rede e condições de fornecimento, identificação dos fornecedores mais adequados aos interesses da rede, periodicidade das rodadas, aprovação das propostas em assembléia, etc. As estratégias externas dizem respeito à rodada de negócios em si, tais como a preparação do local, apresentação da rede, definição da linguagem a ser utilizada com o fornecedor, a exposição das idéias, a adequação das propostas aos interesses coletivos, entre outras.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos deste estudo foram delineados de acordo com as orientações vigentes. Este estudo apresenta caráter exploratório, proporcionando maior familiaridade com o problema de pesquisa. Para tanto, envolveu levantamento bibliográfico, fórum de discussões com técnicos especialistas, bem como a seleção de variáveis para medição de desempenho desse formato de organização.

A seleção da amostra de respondentes da pesquisa (técnicos do PRC) apresenta caráter não probabilístico (Malhotra, 2001), tendo sido feita de forma intencional (Mattar, 1996). Entende-se que os técnicos que atuam na formação das redes possuem a experiência necessária para a definição dos indicadores de avaliação dessas organizações, pois são eles os profissionais responsáveis pela implementação da metodologia do PRC, enfatizada neste trabalho. Cabe salientar que a opção pela amostra intencional também se deve às limitações de acesso aos demais profissionais da área, em função de esses atuarem em diferentes regiões do Estado.

Durante a realização do estudo, foi evidenciada a necessidade de estruturar os procedimentos de pesquisa em duas etapas: uma qualitativa, com o objetivo de identificar os indicadores a serem utilizados na avaliação do desempenho das redes, e outra etapa quantitativa, quando se buscou verificar a percepção de importância e a correlação dos indicadores com o desempenho das redes. Ambas tiveram como fonte de informação os técnicos especialistas que atuam no PRC no Rio Grande do Sul. O quadro a seguir ilustra o desenvolvimento das etapas do procedimento de pesquisa:

Resumo das etapas do procedimento de pesquisa					
Etapa	Fase		Nº de técnicos participantes	% da população disponível	Período de coleta
Qualitativa	Identificação de indicadores		6	10,53%	03/04/2006
Quantitativa	Atribuição de importância aos indicadores		55	96,49%	26/09 a 09/10/2006
	Correlação dos indicadores com o desempenho das redes	Seleção de 2 redes e percepção do desempenho geral das mesmas	31	96,87%	15/10/2006
Avaliação dos indicadores nas redes selecionadas					

Quadro 1 - Resumo das etapas do procedimento de pesquisa

A etapa qualitativa da pesquisa foi realizada por meio de um fórum de discussões, com os técnicos do PRC, para sugestão dos indicadores a serem adotados na avaliação do desempenho das redes. Os indicadores sugeridos pelos técnicos foram divididos de acordo com a estrutura interna das redes, a fim de que a sua utilização esteja alinhada com a forma de atuação desse modelo de organização.

A etapa quantitativa foi dividida em duas fases. Essa divisão buscou diminuir as diferenças entre percepção de **importância** e correlação dos indicadores com o **desempenho**. Na primeira fase, buscou-se verificar a percepção do técnico em relação à importância dos indicadores relacionados às ações e às atividades das redes de cooperação, visando ao alto desempenho da mesma. Na segunda fase, foi procurado identificar a correlação dos indicadores com o desempenho das redes selecionadas.

Na fase de atribuição de **importância** aos indicadores sugeridos, foi solicitada a participação da população total de técnicos vinculados ao Programa, composta por 57 pessoas. Desses, foram coletados 55 questionários respondidos, atingindo praticamente a totalidade da população.

Tabela 1 - Amostra da fase de atribuição de importância

Universidade	Número de Técnicos	Amostra de Respondentes	% da população
FEEVALE	6	6	100%
UNISINOS ⁵	3	3	100%
PUC	9	9	100%
UNISC ⁶	5	5	100%
UNICRUZ ⁷	4	4	100%
UNIJUI	6	6	100%
UFSM	6	6	100%
UCPEL	5	5	100%
URI-FW ⁷	4	4	100%
UCS ⁶	9	7	78%
Total	57	55	96,49%

Na fase de verificação da correlação dos indicadores com o **desempenho** das redes, foram envolvidos apenas os técnicos das universidades aptas a participarem: universidades com convênio do PRC vigente por pelo menos 12 meses e com atuação voltada à formação de redes de empresas juridicamente constituídas. A população nesse caso foi composta por 32 técnicos. Desse total, obteve-se a participação de 31 respondentes.

⁵ Universidade atuando na formação de redes não empresariais

⁶ Universidades sem convênio no período da pesquisa.

⁷ Universidades com convênio há menos de 12 meses

Tabela 2 - Amostra da fase de verificação de desempenho

Universidade	Número de Técnicos	Amostra de Respondentes	% da população
FEEVALE	6*	5	83%
PUC	9	9	100%
UNIJUI	6	6	100%
UFSM	6	6	100%
UCPEL	5	5	100%
Total	32	31	96,87%

(*) 01 Técnico em licença das atividades no período de coleta de dados

Foram elaborados dois questionários, nos quais foram distribuídos 46 indicadores de desempenho, sugeridos pelos técnicos do PRC na etapa qualitativa, divididos conforme a estrutura de funcionamento das redes. O primeiro questionário buscava identificar a percepção de importância atribuída pelos técnicos aos indicadores sugeridos. No segundo questionário, cada técnico especialista avaliou duas redes com base nos indicadores e em uma variável para medir o desempenho geral da rede selecionada. Foram avaliadas no total 62 redes de cooperação.

A seleção das redes a serem avaliadas ficou a critério de cada técnico, visto que o estudo não tem o objetivo de avaliar o desempenho destas organizações, mas apenas verificar o *ranking* de importância e correlação de desempenho na percepção dos técnicos do PRC.

A seguir, apresenta-se o perfil das 62 redes selecionadas pelos 31 técnicos especialistas para atribuição de desempenho e avaliação dos indicadores sugeridos. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 3 – Perfil das Redes

Setor da economia ao qual a rede avaliada pertence	Frequência	% da Amostra	% Válido
Indústria	11	17,8%	17,8%
Comércio	28	45,1%	45,1%
Serviços	17	27,5%	27,5%
Indústria e Comércio	3	4,8%	4,8%
Comércio e Serviços	1	1,6%	1,6%
Outros	2	3,2%	3,2%
Total	62	100%	100%

Tabela 4 - Tempo de atividade das redes

Tempo de atividade (meses)	Freqüência	% da Amostra	% Valido
1 a 6 meses	4	6,45%	6,45%
7 a 12 meses	9	14,52%	14,52%
13 a 18 meses	10	16,13%	16,13%
19 a 30 meses	22	35,48%	35,48%
31 a 60 meses	14	22,58%	22,58%
Mais de 60 meses	3	4,84%	4,84%
Total	62	100%	100%

Tabela 5 - Quantidade de estabelecimentos associados

Quantidade de estabelecimentos associados	Freqüência	% da Amostra	% Válido
1 a 6	5	8,06%	8,06%
7 a 12	25	40,32%	40,32%
13 a 18	15	24,19%	24,19%
19 a 30	10	16,13%	16,13%
31 a 60	2	3,23%	3,23%
Mais de 60	4	6,45%	6,45%
Respostas Inválidas	1	1,61%	1,61%
Total	62	100%	100%

Os dados coletados foram submetidos ao *software* SPSS - versão 13.0. Os resultados referentes ao perfil dos respondentes das redes selecionadas foram tratados por meio de estatística descritiva. Os resultados da atribuição de importância dos indicadores e apuração das respectivas médias também foram tratados dessa forma.

O tratamento dos dados relativos à avaliação dos indicadores foi realizado por meio da correlação de *Pearson*. Essa medida permite quantificar o grau de relação linear entre duas variáveis, bem como o sentido direto ou inverso desse relacionamento. É utilizada para eliminar a subjetividade que surge da análise de duas variáveis com sentido dependente.

A opção pela organização dos resultados através de *ranking* visa à comparação das posições nos grupos, possibilitando a seleção dos indicadores mais significativos. Um dos pressupostos definidos para a validação dos indicadores sugeridos é de que haja convergência na sua posição no *ranking* do grupo ao qual pertence. Foi estabelecido que a diferença entre o *ranking* de importância e o *ranking* de correlação não ultrapasse 3 (três) posições. Quanto menor a diferença no *ranking*, maior a convergência na percepção dos técnicos, refletindo na validade de utilização do indicador para a avaliação do desempenho das redes. Diferenças muito grandes na posição apontam dúvidas na validade dos mesmos.

RESULTADOS DA PESQUISA

Identificação dos Indicadores do Estudo

A relação de indicadores sugeridos pelos técnicos foi feita de acordo com a estrutura de funcionamento das redes. Para cada área de atividade, buscou-se listar os indicadores que pudessem evidenciar o desempenho do conjunto de atividades. O quadro a seguir ilustra os indicadores sugeridos.

Área	Indicadores sugeridos
Atividades de Marketing	Frequência de inserções na mídia; <input type="checkbox"/> Frequência de promoções conjuntas; <input type="checkbox"/> Número de produtos de marca própria; <input type="checkbox"/> Número de fachadas e layouts com padrão visual da rede; Número de materiais de expediente com identidade da rede; Número de novos clientes; <input type="checkbox"/> Nível de satisfação dos clientes.
Atividades de Inovação	Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados; <input type="checkbox"/> Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores; <input type="checkbox"/> Frequência de eventos de integração; <input type="checkbox"/> Frequência de participações em feiras; <input type="checkbox"/> Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna; Frequência de pesquisas de satisfação de clientes; <input type="checkbox"/> Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores; <input type="checkbox"/> Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede.
Atividades de Expansão	Número de associados que compõem a rede; <input type="checkbox"/> Número de cidades de abrangência da rede; <input type="checkbox"/> Número de sedes/escritórios regionais da rede; <input type="checkbox"/> Frequência de eventos de expansão realizados; <input type="checkbox"/> 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; <input type="checkbox"/> Posicionamento da rede no ranking do seu segmento.
Atividades de Negociação	Número de parcerias consolidadas com fornecedores; <input type="checkbox"/> Nível de redução dos custos de aquisição; <input type="checkbox"/> Número de novos fornecedores acessados; <input type="checkbox"/> Número de novos produtos / serviços acrescentados ao mix inicial; <input type="checkbox"/> Nível de aumento do volume de compras dos associados; <input type="checkbox"/> Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores; <input type="checkbox"/> Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede; <input type="checkbox"/> Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta.
Aspectos socioeconômicos	Capacidade de investimento das empresas da rede; <input type="checkbox"/> Número de empresas com porte semelhante na rede; <input type="checkbox"/> Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação; <input type="checkbox"/> Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde; <input type="checkbox"/> Volume de faturamento global da rede; <input type="checkbox"/> Frequência de ações de responsabilidade social.
Aspectos Estruturais	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede; <input type="checkbox"/> Grau de envolvimento do associado com a rede; <input type="checkbox"/> Grau de confiança dos associados na diretoria da rede; <input type="checkbox"/> Grau de confiança do associado em seu próprio negócio; <input type="checkbox"/> Frequência das reuniões entre os associados; <input type="checkbox"/> Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede; <input type="checkbox"/> Grau de profissionalização da gestão executiva da rede; <input type="checkbox"/> Independência da rede em relação à presença do consultor do PRC nas atividades; <input type="checkbox"/> Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora; Independência da rede em relação à continuidade do PRC.

Quadro 2 – Sugestão de indicadores de desempenho para redes de cooperação

Percepção de Importância dos Indicadores

Os resultados de percepção de importância indicam a visão empírica do técnico especialista sobre quais indicadores ele considera mais significativos para o alto desempenho das redes de cooperação. As respostas foram atribuídas em escala *Lickert* de 5 pontos. A percepção geral de importância atribuída aos indicadores sugeridos demonstrou o predomínio do grupo relacionado aos aspectos estruturais das redes, seguido pelo grupo de indicadores relacionados às atividades de negociação. A Tabela 3 apresenta o *ranking* das médias totais por grupos de indicadores, conforme a configuração das atividades nas redes.

Tabela 3 - Percepção de importância geral dos grupos de indicadores

<i>Ranking</i>	Grupos de Indicadores	Importância média
1	Indicadores Estruturais	4,26
2	Indicadores de Negociação	4,21
3	Indicadores de Marketing	4,01
4	Indicadores de Inovação	3,92
5	Indicadores de Expansão	3,60
6	Indicadores socioeconômicos	3,59

A ênfase dada pelos técnicos aos indicadores estruturais aponta para a observação das condições de formação das redes e os relacionamentos internos dos atores. Fatores críticos como confiança, comprometimento e cumprimento de normas estão presentes nesse grupo. Também fazem parte desse grupo os indicadores relacionados ao nível de profissionalização das redes, bem como sua independência em relação ao apoio governamental.

No campo das estratégias, a importância atribuída aos indicadores relacionados às negociações demonstra a preocupação dos técnicos com os benefícios alcançados através das negociações conjuntas, grande atrativo para os empresários na formação das redes. Na seqüência do *ranking* figuram as estratégias de marketing, através do compartilhamento da marca em promoções conjuntas, seguida pelas ações de inovação e expansão.

Correlação dos Indicadores com o Desempenho das Redes

Os indicadores foram correlacionados com o desempenho da rede a fim de verificar o nível de alinhamento entre a avaliação atribuída ao indicador e o desempenho geral atribuído à rede. Quanto melhor o resultado isolado do indicador, melhor tende a ser o resultado global da rede.

A posição no *ranking* é definida pelo grau de correlação apresentado pelo indicador, quando comparado ao desempenho atribuído. Quanto mais o resultado da correlação se apresentar próximo de 1, mais direta será a relação entre as variáveis comparadas e melhor será sua posição no *ranking*. As análises de correlação dos indicadores com o desempenho também foram feitas por grupos, mesma forma como foi conduzida na fase anterior.

Os resultados da Tabela 4 demonstram que a correlação com o desempenho apontou coincidência no grupo de indicadores estruturais, que se mantiveram em primeiro lugar no *ranking*, em comparação com a Tabela 3 - Percepção de importância geral dos grupos de indicadores. Porém, os resultados dos demais grupos não obedeceram a mesma tendência da fase anterior.

Tabela 4 - Correlação dos indicadores com o desempenho das redes

<i>Ranking</i>	Grupos de Indicadores	Correlação	Significância
1	Indicadores Estruturais	0,508	0,002
2	Indicadores de Inovação	0,502	0,000
3	Indicadores de Expansão	0,460	0,003
4	Indicadores Sócio-econômicos	0,450	0,007
5	Indicadores de Marketing	0,412	0,015
6	Indicadores de Negociação	0,400	0,008

Análises Comparativas

A seguir, são realizadas as análises comparativas e a apuração da diferença dos resultados do *ranking* de importância e de correlação dos indicadores, verificados anteriormente. A coluna de indicadores será disposta na mesma seqüência em que foi apresentada nos questionários.

Tabela 5 - Comparação do *ranking* geral dos grupos

Grupos de Indicadores	<i>Ranking</i> Importância	<i>Ranking</i> Correlação
Indicadores Estruturais	1	1
Indicadores de Negociação	2	6
Indicadores de Marketing	3	5
Indicadores de Inovação	4	2
Indicadores de Expansão	5	3
Indicadores socioeconômicos	6	4

O *ranking* geral aponta coincidência no grupo de indicadores Estruturais, que foram considerados os mais significativos, bem como obtiveram os melhores resultados de correlação, ou seja, são aqueles que têm a maior relação direta com o desempenho das redes.

Conforme justificado nos procedimentos de pesquisa, o resultado da diferença entre *ranking* de importância e de correlação demonstra o nível de convergência dos indicadores, segundo a percepção do técnico, em relação à importância e ao desempenho. Serão considerados mais significativos para a medição do desempenho das redes de cooperação aqueles indicadores que apresentarem baixa diferença entre suas posições no grupo a que pertencem.

Um dos pressupostos definidos para a seleção dos indicadores sugeridos é de que haja **convergência** na sua posição no *ranking* do grupo. Foi estabelecido que a diferença entre o *ranking* de importância e o *ranking* de correlação não ultrapasse 3 (três) posições. Quanto menor a diferença de posições, menor a possibilidade de que esse indicador apresente distorção, pois diferenças muito grandes apontam dúvidas na validade dos mesmos. A apuração da diferença na escala do *ranking* foi realizada pelo cálculo de módulo absoluto, diminuindo-se o menor valor do maior. A convergência relativa à diferença no ranking foi classificada como: 0 (zero postos de diferença) = Excelente; 1 = Muito bom; 2 = Bom, 3 = Regular; mais de 3 = Divergente.

O próximo quadro visa sumarizar as análises de resultados realizadas nesse trabalho. Verificou-se que os indicadores que apresentaram melhor convergência foram também aqueles percebidos pelos técnicos como de maior importância para o desempenho da rede e, por conseqüência, aqueles que apresentaram maior correlação com o resultado da rede.

Foi evidenciado anteriormente que o estudo de Lagemann (2004) influenciou a realização dessa pesquisa e foram apresentados os principais fatores críticos de sucesso das redes. Assim, o Quadro 3 relaciona os resultados dessa pesquisa com os fatores críticos identificados no estudo de Lagemann (2004).

Área	Fatores Críticos de Lagemann (2004)	Indicador	Grau de validade do indicador
Aspectos Estruturais	Processo de formação e estruturação	Independência em relação à universidade	Excelente
	Coordenação e mecanismos de controle	Independência em relação ao Programa	Excelente
		Confiança dos associados no sucesso da rede	Muito bom
	Equilíbrio de direitos e deveres/Coordenação e mecanismos de controle	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	Muito bom

Área	Fatores Críticos de Lagemann (2004)	Indicador	Grau de validade do indicador
		Grau de envolvimento do associado com a rede	Muito bom
	Comprometimento	Freqüência das reuniões entre os associados	Bom
	Coordenação e mecanismos de controle	Independência em relação ao técnico do Programa	Regular
	Capacitação de Recursos Humanos/Coordenação e mecanismos de controle	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	Regular
Expansão	Processo de formação e estruturação	Número de associados	Excelente
	Processo de formação e estruturação	Número de cidades de abrangência	Excelente
	Ambiente externo	Posicionamento no <i>ranking</i> do seu segmento	Excelente
	Processo de formação e estruturação	Número de filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	Regular
	Processo de formação e estruturação	Freqüência de eventos de expansão realizados	Regular
	Processo de formação e estruturação	Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	Regular
	Processo de formação e estruturação	Número de sedes/escritórios regionais da rede	Regular
Inovação	Aprendizagem	Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	Muito bom
	Aprendizagem/Capacitação de Recursos Humanos	Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	Muito bom
	Aprendizagem	Freqüência de participações em feiras	Muito bom
	Aprendizagem	Freqüência de eventos de integração	Bom
	Aprendizagem	Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	Bom

Área	Fatores Críticos de Lagemann (2004)	Indicador	Grau de validade do indicador
Marketing	Ambiente externo	Número de materiais de expediente com identidade da rede	Excelente
	Ambiente externo	Número de novos clientes	Excelente
	Ambiente externo	Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	Regular
	Ambiente externo	Frequência de inserções na mídia	Regular
	Ambiente externo	Número de produtos de marca própria	Regular
	Ambiente externo	Frequência de promoções conjuntas	Regular
Negociação	Ambiente externo	Aumento do volume de compras dos associados	Excelente
	Ambiente externo	Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	Muito bom
	Comprometimento	Número de associados comprometidos com o volume de compras pela rede	Bom
	Ambiente externo	Número de parcerias consolidadas com fornecedores	Bom
		Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	Regular
Socioeconômicos	Ambiente externo	Frequência de ações de responsabilidade social	Muito bom
	Experiência	Número de associados com experiência anterior em cooperação	Muito bom
	Ambiente externo	Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	Muito bom
	Ambiente externo	Volume de faturamento global da rede	Muito bom
	Processo de formação e estruturação	Capacidade de investimento das empresas da rede	Bom

Quadro 3 – Síntese: relação dos resultados com os fatores críticos de sucesso das redes

Sugere-se que as redes adotem os indicadores com nível de convergência mais significativo como direcionadores na avaliação do seu desempenho. Os indicadores devem ser utilizados de acordo com escopo dessas organizações, respeitando-se a adequação dos mesmos aos objetivos coletivos propostos pela rede.

Propõe-se que os indicadores sejam distribuídos conforme a estrutura interna das redes, baseando-se nas atividades das comissões de trabalho, visto que a metodologia de formação de redes da SEDAI prevê que essas organizações

possuam esse formato. Além disso, propõe-se a utilização do grupo de indicadores socioeconômicos e Estruturais, a fim de direcionar a avaliação dos aspectos estruturais das redes. Quadro 3 demonstra que foi possível adequar indicadores a todos os fatores críticos de sucesso apontados por Lagemann (2004), alguns inclusive contendo a sugestão de vários indicadores. Salienta-se, no entanto, que essa adequação foi feita de acordo com o entendimento dos autores, cabendo a possibilidade de que tal adequação seja melhorada, podendo contar com a inclusão de novos indicadores.

Como limitação do estudo, cabe salientar que os indicadores sugeridos sejam vistos como direcionadores genéricos para a avaliação do desempenho das redes de cooperação apoiadas pela SEDAI. Outra ressalva diz respeito à identificação e à adequação de novos indicadores, não contemplados nesta pesquisa, que possam contribuir para a medição da *performance* dessas organizações. Cabe ainda observar que não foram tratadas aqui as distinções de setores e segmentos das redes para a utilização dos indicadores. Cabe às redes adotar aqueles indicadores que sirvam ao seu segmento de atividade.

Por fim, observa-se que este estudo foi elaborado com base na tipologia de redes horizontais do Programa Redes de Cooperação, formatadas e apoiadas através de metodologia específica, estruturadas de acordo com as orientações da SEDAI. Sua adaptação a outros formatos de arranjos interorganizacionais deve ser desenvolvido em estudos futuros.

Além disso, este estudo não tem a pretensão de ser definitivo, pois o campo de estudo das redes apresenta-se farto, verificando-se a necessidade de continuidade das discussões sobre a evolução desse formato de organização, principalmente em função das lacunas encontradas na literatura sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de redes interorganizacionais, estratégia que vem se consolidando no meio empresarial, abre espaço para o aprofundamento da discussão sobre a necessidade de profissionalização desse formato de organização. O Rio Grande do Sul, Estado brasileiro premiado nacionalmente pelo incentivo às organizações associativas, possui vasto campo para a elaboração de estudos dessa natureza.

A metodologia de formação de redes adotada no Estado, apesar de ter sua eficácia comprovada, não prevê instrumentos sistematizados que possam expressar a evolução dessas organizações. Um dos objetivos da proposição deste estudo é a busca pela diminuição da lacuna existente nesse campo. Holmberg (2000) salienta a necessidade de maiores esforços na busca de ferramentas que auxiliem na medição da *performance* dos arranjos interorganizacionais.

A proposta desta pesquisa, iniciada por Lagemann (2004), que identificou os fatores críticos de sucesso das redes, contempla as recomendações de diferentes estudos (Lagemann 2004, Wegner e Dahmer 2005, Verschoore 2006, entre outros) voltadas aos aspectos de gestão das redes interorganizacionais.

Como resultado, este estudo contempla a sugestão de indicadores de desempenho das redes de cooperação; sua relação com os fatores críticos de sucesso, apontados por Lagemann (2004), bem como a validade da sua utilização, de acordo com a percepção dos técnicos especialistas vinculados ao PRC.

Observa-se a necessidade de adequação dos indicadores sugeridos aos objetivos estabelecidos na elaboração das estratégias coletivas dessas redes. Outra ressalva diz respeito à identificação e adequação de novos indicadores, não contemplados nessa pesquisa, que possam contribuir para a medição da *performance* dessas organizações.

Proposition of performance indicators for inter-organizational networks in Rio Grande do Sul

ABSTRACT

The present study evaluates horizontal networks performance supported by the programa redes de cooperação at rio grande do sul. in spite of its significant contributions to the small business competitive scenario up to this moment, this program's methodology does not include systematic tools that evidence the evolution of these arrangements. based on this, measurement indicators were developed to evaluate the performance of such networks. With exploratory characteristics, this study was conducted through bibliographic inventory and interviews with the technicians employed by the program. the validity of these indicators was verified through its convergence, organized by rankings. The results suggest that the performance evaluation should be done according to the network structure. In general, future research is suggested in the field, as inter-organizational networks contribute considerably to economy development.

Keywords: cooperation networks, performance, indicators.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

BALESTRIN, A. 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.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: Networks and Organizations: structure, form and action. Boston, Harvard Business School Press, 1992.

- CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B-S. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, v. 24, n. 1, 1998. p. 21-42.
- FUKUYAMA, F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York, The Free Press, 1995.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995, p. 183 – 214.
- HOLMBERG, S. A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.30, n. 10, p. 847-868, 2000.
- LAGEMANN, L. 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.
- LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3.^a edição. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review Sociology*, 24, 1998.
- PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 2^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- REDECOOP - USP; Escola Politécnica, Engenharia de Produção. Grupo de Pesquisa Redes de Cooperação e Gestão do Conhecimento. Disponível em < <http://www.prd.usp.br/redcoop> >. Acesso em 09 de outubro de 2005.
- REDEFORT, Associação Gaúcha de Mercados. Informações colhidas junto ao gestor executivo da rede. Novo Hamburgo. 2006.
- SEDAI Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul. Departamento Empresarial. Programa Redes de Cooperação, Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, 2006.CD
- 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. Disponível em: < <http://www.ufsm.br/prpqp> > Acesso em 06 de Novembro de 2006.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Convergence . *Journal of Management*, v. 13, n. 1, 1987. p. 109-122.

VERSCHOOORE, J. R. 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.

VERSCHOOORE, J. R. 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, D. Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para Avaliação de Desempenho em Redes de Empresas: Uma Proposta Metodológica. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.