

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

GEANDERSON SOUZA LENZ

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA DE  
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE PARA  
REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO**

Porto Alegre

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GEANDERSON SOUZA LENZ

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA DE  
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE PARA  
REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2007

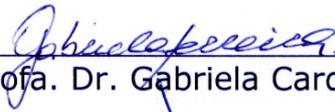
GEANDERSON SOUZA LENZ

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA SISTEMA  
DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE PARA REDES  
HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO**

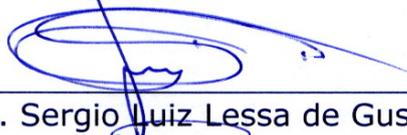
Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ..... de ..... de 2008

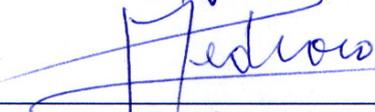
BANCA EXAMINADORA



Profª. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira



Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão



Prof. Dr. Eugênio Avila Pedrozo



Prof. Dr. Peter Bent Hansen (Orientador)

## RESUMO

O aumento constante da concorrência e a elevação dos níveis de exigência dos consumidores estão fazendo as organizações tomarem o processo de adaptação uma constante. Nesse contexto, as micro e pequenas empresas possuem desvantagens em função do seu tamanho, e da escassez de recursos. Como possibilidades de enfrentamento a essas dificuldades ambientais surgem às redes horizontais de cooperação. Essas são a união de duas ou mais empresas, que por meio da cooperação buscam auferir resultados que sozinhas as mesmas não conseguiriam ou teriam muita dificuldade de atingir. Apesar de a cooperação ser uma ferramenta viável para organizações, saber os resultados concretos dessa união é relevante para o entendimento das possibilidades e para melhorias constantes no relacionamento interorganizacional. Diante disto, o presente trabalho teve como objetivo propor um sistema para avaliação da performance de redes horizontais de cooperação. A proposição do sistema de mensuração levou em consideração modelos integrados de medição do desempenho para empresas individuais e arranjos produtivos. Sua construção se baseou na adaptação de perspectivas e desdobramento de estratégias para a realidade da população estudada. A operacionalização do trabalho foi realizada por meio de pesquisa de natureza qualitativa, com estratégia de estudo de casos múltiplos e abordagem exploratória. Foram realizados quatro casos em distintas redes horizontais de cooperação da região metropolitana de Porto Alegre, em duas etapas distintas, uma testando as variáveis consideradas sobre as redes e outra fase considerando as percepções sobre o sistema de medição proposto. Os resultados encontrados na primeira demonstraram a ausência de mecanismos para mensuração dos resultados da cooperação entre as empresas. Também não foram elencadas variáveis diferentes das estabelecidas previamente. Os resultados da segunda fase apresentaram uma percepção favorável dos participantes das redes, destacando a inserção do sistema no contexto, a simplicidade de operacionalização e a inter-relação das perspectivas para busca dos resultados. As principais implicações do trabalho apresentam a sua viabilidade para as redes horizontais e expande a utilização teórica dos relacionamentos horizontais de cooperação, interligando com a temática avaliação e mensuração do desempenho.

**Palavras-chave:** Redes Horizontais de Cooperação. Medição de Desempenho. Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

The constant increase of the competition and the rise of the levels of requirement of the consumers are making the organizations to take the adaptation process a constant. In this context, the small business enterprises possess disadvantages in function of its size, and the scarcity of resources. The possibilities of confrontation to these ambient difficulties they appear to the horizontal networks of cooperation. These are the union of two or more companies, whom by means of the cooperation they search to gain resulted which alone the same ones they would not obtain or they would have much difficulty to reach. Although the cooperation to be a viable tool for organizations, to know the concrete results of this union is excellent for the agreement of the possibilities and constant improvements in the interorganizational relationship. Ahead of this, the present work had as objective to consider a system for evaluation of the performance of horizontal networks of cooperation. The proposal of the measurement system took in consideration integrated models of performance measurement for individual companies and productive arrangements. Its construction is based on the adaptation of perspectives and unfolding of strategies for the reality of the studied population. The method of the work was carried through by means of research of qualitative nature, with strategy of study of multiple cases and exploratory boarding. Four cases in distinct horizontal networks of cooperation of the region had been carried through metropolitan of Porto Alegre, in two distinct stages, one testing the variable considered on the networks and another phase considering the perceptions on the considered system of measurement. The results found in the first one had demonstrated the absence of mechanisms for measurement of the results of the cooperation between the companies. Also they had not been cited changeable different of the established ones previously. The results of the second phase had presented a favorable perception of the participants of the nets, having detached the insertion of the system in the context, the simplicity of build it and the interrelation of the perspectives for search of the results. The main implications of the work present its viability for the horizontal networks and expand the theoretical use of the horizontal relationships of cooperation, establishing connection with the thematic evaluation and performance measurement.

**Keywords:** Horizontal Networks of Cooperation. Performance Measurement. Small Business.

Dedico este trabalho àqueles que sempre acreditaram na  
educação como uma fonte inesgotável de liberdade:  
meus pais (Getulio e Rejane)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma fraterna a todos que contribuíram de forma relevante para a consolidação desta dissertação:

- Aos meus familiares por sempre estimularem e fornecerem todas as condições para perseguir e concretizar meus objetivos de formação educacional;
- Ao PPGAd-PUCRS, pela concessão da bolsa que proporcionou minha continuidade no Mestrado, oferecendo uma infra-estrutura única e a possibilidade de obter um novo patamar sobre os caminhos da pesquisa em Administração;
- Meu estimado orientador, amigo e colega de pesquisa o Prof. Dr. Peter Bent Hansen, por me iluminar com visões surpreendentes sobre as empresas;
- Aos professores do MAN pelos ensinamentos, amizade e contribuições inestimáveis ao desenvolvimento e formação de um aprendiz de pesquisador;
- Pelas contribuições relevantes na banca de projeto da dissertação, aos professores Dr<sup>a</sup> Gabriela Cardozo Ferreira e Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão;
- Aos senhores Mauro (Rede Ammpa), Sérgio Santos (Rede Construir), José Bloci (Rede Agafarma), Sérgio (Rede Fast Clean) pela disposição em fornecer dados, apresentar pessoas e contribuir com conhecimento empírico para este trabalho;
- A Luciana Hoffmann, pelo carinho, compreensão e companheirismo dispensado durante todo caminho percorrido no mestrado;
- Aos companheiros de pesquisa Lucas Fedrizzi e Lucas Roldan, nossas conversas sobre redes sempre foram profundas e relevantes;
- Aos colegas da turma de 2006 que compartilharam comigo suas aspirações, trajetórias, angústias, felicidades e principalmente um grande senso de companheirismo;
- A todos aqueles que apoiaram e inspiraram minha entrada no mestrado, vocês não sabem o quanto esse curso pode revolucionar positivamente a vida de alguém.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização Conjuntural da Delimitação do Tema de Pesquisa .....	17
Figura 2 - Representação de uma Rede .....	24
Figura 3 - Representação de uma Rede de Cooperação Horizontal e sua Localização no Último Elo da Cadeia Produtiva.....	28
Figura 4 - Tarefas para Realização do Valor Agregado nas Redes.....	33
Figura 5 - Estruturação do <i>Balanced Scorecard</i> em Perspectivas Relacionadas com a Visão e Missão da Organização.....	44
Figura 6 - As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho .....	45
Figura 7 - Relações de causa-e-efeito do sistema de medição Prisma Performance.....	46
Figura 8 - Esquema Representativo dos Direcionados e Barreiras para Evolução do Sistema de Medição do Desempenho.....	48
Figura 9 - Fases e Etapas da Sistemática de Medição do Desempenho de Cadeias de Suprimentos proposta por Gasparetto.....	53
Figura 10 - Estruturação do Modelo de Medição do Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas .....	55
Figura 11 - Estrutura de Sistema de Medição de Desempenho em Alianças .....	56
Figura 12 - Desenho de Pesquisa.....	59
Figura 13 - Estrutura do Sistema de Medição de Desempenho.....	70
Figura 14 - Proposta de Perspectivas para Medição do Desempenho em Redes .....	76
Figura 15 - Relações de Causa-e-efeito entre as Perspectivas do Prisma de Performance para Redes Horizontais de Cooperação .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das Variáveis associadas ao Conceito de Redes Interorganizacionais.....	25
Quadro 2 - Fatores Influenciadores da Performance .....	31
Quadro 3 - Benefícios da Formação em Redes .....	34
Quadro 4 - Dimensões e Perspectivas para um Sistema de Medição de Desempenho .....	40
Quadro 5 - Principais Fatores apresentados nas Abordagens para Medição do Desempenho Empresarial.....	49
Quadro 6 - Resumo das Principais Características das Entrevistas das duas fases da Etapa dois da pesquisa.....	65
Quadro 7 - Resumo dos procedimentos de validade e confiabilidade da pesquisa .....	67
Quadro 8 - Diferenças de Atuação entre Empresas Individuais e Redes Horizontais de Cooperação .....	71
Quadro 9 - Análise de Aderência dos Sistemas de Medição as Características das Redes .....	73
Quadro 10 - Adaptações propostas para as perspectivas do sistema de medição a partir do sistema de medição Prisma Performance .....	75
Quadro 11 - Exemplo de Desdobramento de uma Perspectiva do Sistema de Medição.....	77
Quadro 12 - Exemplo de Desdobramento das Perspectivas da Rede de Comércio Varejista.....	81
Quadro 13 - Síntese dos Resultados Analisados no Caso A .....	86
Quadro 14 - Síntese dos Resultados Analisados no Caso B.....	89
Quadro 15 - Síntese dos resultados encontrados na segunda fase da coleta de dados .....	95

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA</b> .....	15
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
<b>3 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	21
3.1 OBJETIVO GERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
<b>4 REDES INTERORGANIZACIONAIS</b> .....	22
4.1 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL .....	22
4.2 O CONCEITO DE REDE INTERORGANIZACIONAL.....	23
4.3 TIPOLOGIAS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	26
<b>4.3.1 Redes Horizontais de Cooperação</b> .....	27
4.4 DESEMPENHO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS .....	29
<b>4.4.1 Fatores Influenciadores do Desempenho das Redes</b> .....	30
<b>4.4.2 Benefícios da Formação em Redes</b> .....	33
<b>5 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	36
5.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	36
5.2 DIMENSÕES DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	38
5.3 MODELOS INTEGRADOS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS.....	42
<b>5.3.1 <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	43
<b>5.3.2 O Modelo Prisma de Performance</b> .....	44
5.4 ELEMENTOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	47
5.5 MODELOS INTEGRADOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE ARRANJOS PRODUTIVOS.....	50
<b>5.5.1 Modelo de GASPARETTO para Avaliação de Cadeias de Suprimentos</b> .....	51
<b>5.5.2 Modelo de HANSEN para Avaliação de Cadeias Produtivas</b> .....	54

<b>5.5.3 Modelo de PARUNG e BITITCI para Medição de Desempenho em Alianças.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5.4 Análise dos Sistemas de Medição de Desempenho para Arranjos Produtivos .....</b>	<b>57</b>
<b>6 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
6.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	58
6.2 SEQÜÊNCIA E ESTRUTURA DA PESQUISA.....	59
6.3 SELEÇÃO DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE .....	60
6.4 COLETA DE DADOS .....	62
<b>6.4.1 Procedimentos de Coleta de Dados .....</b>	<b>62</b>
<b>6.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados .....</b>	<b>64</b>
6.5 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	66
6.6 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	67
6.7 ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>7 PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
7.1 ESTRUTURA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO.....	69
7.2 DEFINIÇÃO DAS PERSPECTIVAS PARA A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DAS REDES .....	74
7.3 DESDOBRAMENTO DAS PERSPECTIVAS DO SISTEMA DE MEDIÇÃO.....	77
7.4 DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DA REDE HORIZONTAL DE COOPERAÇÃO .....	79
7.5 DEFINIÇÃO DA COLETA DE DADOS .....	79
7.6 REAVALIAÇÃO PERIÓDICA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO .....	80
7.7 EXEMPLO HIPOTÉTICO ILUSTRATIVO DO DESDOBRAMENTO DAS PERPSECTIVAS DO SISTEMA DE MEDIÇÃO PARA REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO .....	81
<b>8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO .....</b>	<b>83</b>
8.1 RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE (ETAPA 2).....	83
<b>8.1.1 Análise do Caso A .....</b>	<b>83</b>
<b>8.1.2 Análise do Caso B .....</b>	<b>86</b>
8.2 RESULTADOS DA SEGUNDA FASE .....	90

<b>8.2.1 Análise do Caso C</b> .....	90
<b>8.2.2 Análise do Caso D</b> .....	92
<b>8.2.3 Síntese dos Resultados Encontrados na Segunda Fase</b> .....	94
<b>8.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DAS FASES 1 E 2 DA ETAPA 2 DA PESQUISA</b> .....	95
<b>9 CONCLUSÕES</b> .....	97
9.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PELO TRABALHO .....	97
9.2 O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO .....	98
9.3 INTERLIGANDO REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	100
9.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	101
9.5 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	101
9.6 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	102
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
<b>APÊNDICE</b> .....	113
APÊNDICE A - Protocolo do Projeto de Pesquisa .....	114

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento acelerado das transformações econômicas e tecnológicas tem produzido níveis de concorrência elevados entre as empresas. Essa constante mudança do cenário global demonstra que apenas o entendimento da configuração organizacional não é mais suficiente para a tomada de decisão e conseqüente alcance de novos patamares de competitividade. Para alcançar resultados diferenciados dentro desse ambiente de concorrência acirrada, as organizações procuram alternativas para fortalecer sua posição ou aumentar suas chances de sobrevivência.

Devido às novas exigências instituídas pelas mudanças ambientais, as empresas buscam novos arranjos organizacionais para permitir uma melhoria na resposta aos desafios impostos pelo cenário externo e pelas suas próprias debilidades internas. Diante desse panorama, por iniciativa própria ou por incentivo de instituições governamentais ou não governamentais, as empresas vêm constituindo novas formas de arranjos organizacionais. Os novos formatos de configuração das organizações demonstram uma expansão na fronteira de atuação, modificando a concepção baseada no paradigma centrado apenas em competição, para uma postura de interdependência e cooperação interorganizacional.

Esses novos arquétipos de estruturação se mostram como uma alternativa para o desenvolvimento de atividades antes executadas pelas organizações, que passam a ser geridas e solucionadas de forma conjunta, na forma de redes interorganizacionais. Pereira (2005, p. 14) complementa: “[...] a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento, coordenadamente, sempre será maior do que a simples soma individual das contribuições desses elementos”.

Apesar da falta de consenso acadêmico sobre a temática “redes”, essa desponta como opção viável para as empresas enfrentarem algumas das suas dificuldades comuns, como, por exemplo, diminuição de custos de compra de matéria-prima ou produtos acabados, diminuição de custos de produção, acesso a tecnologias e outros recursos.

Desta forma, podem ocorrer ganhos significativos nos resultados das empresas, permitindo um aumento nas chances de sucesso do negócio. Além dos ganhos financeiros e mensuráveis, as empresas podem usufruir o acesso a novas informações e habilidades, propiciando o desenvolvimento e aprendizado. O acesso a novos recursos favorece a organização participante de uma rede a atingir um novo patamar de atuação, onde a

independência da organização é mantida e, ao mesmo tempo, a noção de interdependência e cooperação passa a ser estabelecida.

Trata-se, dessa forma, de um assunto abrangente e que possui diferentes enfoques que enriquecem o aspecto multidisciplinar do tema. Dentro dessa perspectiva é que está inserido esse trabalho. Especificamente, o mesmo irá propor uma estrutura para a medição dos ganhos e perdas advindas da estrutura em rede, utilizando como oportunidade de desenvolvimento os modelos integrados de medição de desempenho individuais e coletivos, previamente apresentados na literatura, e o entendimento da performance nos arranjos interorganizacionais. Essa junção de distintas abordagens tem como objetivo aprofundar o conhecimento do campo de estudo, contribuindo para novas conexões entre teorias e resultados empíricos. Espera-se, com essa escolha, que o trabalho possa contribuir também na aplicabilidade prática e no desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desta dissertação seguirá uma lógica que permita a análise do macro contexto e especificidades das duas áreas temáticas principais: Redes Interorganizacionais e Medição de Desempenho. Tendo em vista contemplar os objetivos da dissertação, o presente trabalho está subdividido em nove capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a exposição geral do tema e sua organização. No segundo capítulo serão destacadas as justificativas e a delimitação da pesquisa, culminando com a questão de pesquisa proposta. O terceiro capítulo apresenta os objetivos gerais e específicos do trabalho.

O quarto capítulo aborda a revisão conceitual sobre o tema redes interorganizacionais, discutindo os principais pressupostos para a proposição do modelo teórico, direcionando os dados a serem coletados na pesquisa. Como forma de aprofundar as principais variáveis envolvidas na problemática, a última seção do capítulo destaca os aspectos do Desempenho em Redes, como forma de contribuição para o encadeamento do tópico posterior.

O quinto capítulo apresenta o tema medição de desempenho, onde a contextualização das abordagens será direcionada para os fatores que determinam a montagem de sistemas de medição. Além desses elementos estruturais, serão apresentados modelos para mensuração do desempenho concebidos para empresas e arranjos produtivos.

A partir das proposições exibidas nos capítulos sobre redes interorganizacionais e medição do desempenho, é apresentada no capítulo 6 a proposta de sistema de desempenho proposto por esse trabalho.

Para sua verificação empírica ser contemplada com rigor científico coerente com a problemática exposta, o capítulo 7 esclarece o método de pesquisa utilizado nesta dissertação, envolvendo o planejamento, os procedimentos metodológicos e terminando com a forma de análise dos dados extraídos das técnicas de coleta escolhidas.

O capítulo 8 trata da verificação empírica das assertivas desenvolvidas no sistema de medição proposto. Foram realizados quatro estudos de caso com redes horizontais de cooperação, buscando evidenciar pontos positivos e distorções no sistema de mensuração desenvolvido.

O capítulo 9, por sua vez, apresenta as conclusões advindas do trabalho. Também expõe as suas limitações, as implicações acadêmicas e gerenciais e as sugestões de estudos futuros.

O próximo capítulo apresenta a justificativa de escolha do tema de pesquisa, desenvolvendo as circunstâncias e principais direcionamentos do assunto redes de cooperação.

## 2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O tema “redes interorganizacionais” tem tomado uma amplitude considerável ao longo da década entre 1990 e 2000. Oliver e Ebers (1998), em um catálogo de artigos de quatro periódicos internacionais, verificam a existência no período de 1980 a 1996 de 156 artigos relacionados diretamente com a temática.

Nohria e Eccles (1992) apontam três motivos principais para os estudos sobre redes apresentarem grande profusão: a) a consolidação de um novo modelo de competição, onde a rede de relações intra e interfirmas prevalece em relação ao velho modelo baseado na grande firma hierárquica; b) a tecnologia da informação vem diminuindo constantemente a distância geográfica através de novas ferramentas de interação; c) a consolidação da temática redes como um assunto relevante para academia, não restrita apenas à sociologia, mas com uma gama interdisciplinar abrangente.

Exemplos concretos de estudos envolvendo redes, tais como a da região da Emilia Romagna na Itália também contribuem para a inserção do assunto dentro de uma pauta dos debates sobre estudos organizacionais e sobre desenvolvimento econômico. A formação desse distrito industrial de pequenas e médias empresas, assim como o *cluster* do Vale do Silício nos Estados Unidos, está resultando na formação e desenvolvimento de pólos de empreendedorismo, alavancando renda, consumo e emprego na região (BALESTRIN, 2005).

Dentro da mesma concepção de cooperação como conceito central de desenvolvimento das empresas, principalmente das pequenas, o Governo Estadual do Rio Grande do Sul lançou em 1999 o Programa Redes de Cooperação. Esse tinha a responsabilidade de alavancar a concepção de novas redes entre micro e pequenas empresas, como uma forma de fomento do desenvolvimento sócio-econômico do estado. Ultrapassando questões político-partidárias, o programa manteve-se durante a troca de governo no ano de 2003. Em 2006, o programa contava com o auxílio direto de sete universidades do Rio Grande do Sul, mais de 250 redes formalizadas, dos mais diversos segmentos, contabilizando em torno de 5.000 micro e pequenas empresas integradas, gerando em torno de R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de Reais) de faturamento conjunto por ano (VERSCHOORE, 2006).

A adoção de uma perspectiva mais ampla na análise das redes de cooperação, onde o todo se contrapõe à simples soma das partes, leva os estudiosos a verificar que a

concorrência está ocorrendo entre grupos de empresas (GOMES-CASSERES, 1994). Uma lógica de eficiência coletiva leva as organizações a perceberem que o individualismo não gera competitividade. Assumindo que a competição entre arranjos é o determinante da atuação das organizações, surge a necessidade de novas formas de avaliação de um arranjo frente ao outro. Entender o desempenho dessas novas formas de organização serve para a definição de estratégias e ações de melhoria, tanto coletivas, quanto individuais. Tais pressupostos definem que as relações entre as empresas estão evoluindo para um novo cenário de avaliação do desempenho e da gestão (HANSEN, 2004).

O desenvolvimento de trabalhos que proporcionem a utilização de lógica da eficiência coletiva de arranjos continua a merecer destaque nas publicações científicas. Assim, o enfoque da informação como centro da sociedade em rede (CASTELLS, 1999), a multiplicidade de abordagens provenientes do estudo de redes (GRANDORI e SODA, 1995; VARADARAJAN e CUNNINGHAM, 1995; GULATI, LAWRENCE e PURANAM, 2005; PARKHE, WASSERMAN e RALSTON, 2006) em conjunto com perspectivas provenientes dos estudos dos diferentes arranjos (*filières*, *supply chains*, cadeias produtivas, arranjos produtivos locais, etc.) contribuem para o entendimento das redes interorganizacionais.

Apesar da multiplicação dos estudos que analisam as redes como fator central, existe uma carência de estudos sobre o desempenho dessas (PEREIRA e PEDROZO, 2004; LAGEMANN, 2004; KANTER, 1990; PEREIRA, 2005). Na tentativa de equacionar essa questão, alguns estudos vêm desenvolvendo sistemáticas para análise das principais questões que envolvem a performance dos diferentes tipos de redes (ARIÑO, 2003; DAS e TENG, 2003; PARKHE, 1993; AULAKH, KOTABE e SAHAY, 1996; KULMALA e LONNQVIST, 2005; HORVÁTH e MOELLER, 2005). Entretanto, o entendimento do desempenho das redes horizontais de cooperação ainda permanece pouco explorado.

Dado que há um programa institucional voltado para criação e desenvolvimento de redes horizontais, o presente trabalho possui um enquadramento que busca destacar sua concepção teórica, com contribuição para a temática medição de desempenho em redes interorganizacionais de empresas.

## 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O desenvolvimento competitivo e a escassez de recursos são realidades que fizeram com que as organizações procurassem alternativas em diversas formas de arranjos produtivos que fossem viáveis para sua manutenção e alavancagem de sua competitividade. Dentre esses, encontram-se as redes de cooperação. Estas redes são arranjos voluntários entre duas ou mais empresas que se integram para acessar recursos e habilidades, visando atingir objetivos que sozinhas não seriam possíveis.

Com uma proposição central orientada na cooperação entre as empresas, existem diferenças estruturais entre as formas de redes, denominadas de verticais e horizontais. As redes verticais de cooperação localizam-se em mais de um ponto da cadeia produtiva, onde as empresas podem ou não: a) estar submetidas a uma organização central; b) ser do mesmo setor. Geralmente seu objetivo é a complementação de esforços reforçando o sentido de interdependência entre as partes. Já nas redes horizontais de cooperação do comércio, por exemplo, os arranjos são estruturados em sua maior parte entre empresas do mesmo setor, localizadas no último elo da cadeia produtiva, entre o consumidor final e seus fornecedores. A Figura 1 mostra a inserção do tema desempenho em redes horizontais de cooperação, dentro de uma caracterização baseada na premissa de um ambiente que é regido pela competição como principal enfoque. Nesse sentido, estão estabelecidas as redes que mesclam a concorrência e a cooperação simultânea.

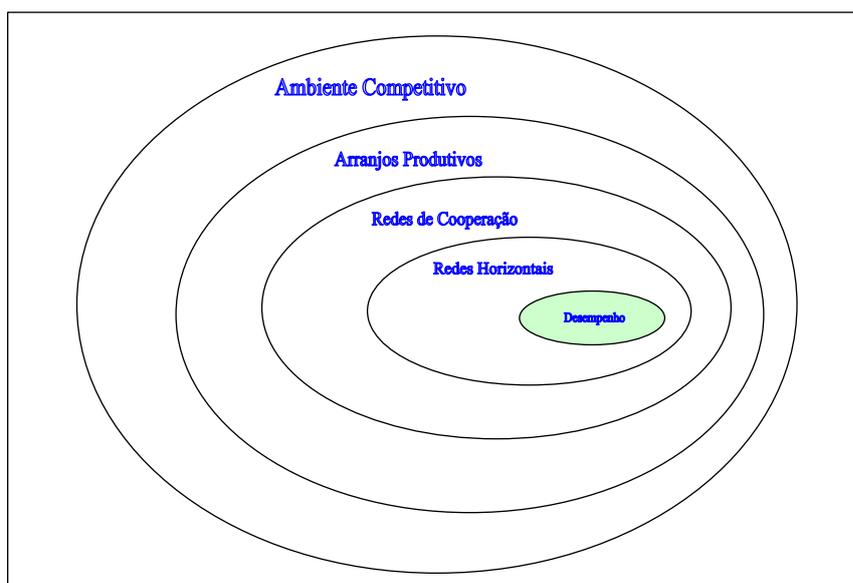


Figura 1 - Caracterização Conjuntural da Delimitação do Tema de Pesquisa

Fonte: Elaborador pelo autor

Apesar dos estudos sobre redes apontarem benefícios, fatores influenciadores, motivos para formação e desenvolvimento e dificuldades do relacionamento entre empresas, o desempenho dessas redes, incluindo as do tipo horizontal, permanecem em constante estudo e aprimoramento. Tal tópico é cercado de inúmeras características desafiadoras, centradas na realidade existente onde algumas redes produzem resultados positivos e geram benefícios aos participantes e outras, em contextos semelhantes, não conseguem passar dos estágios iniciais de estruturação (DAS e TENG, 2003). A literatura relata estudos que apresentam fatores limitadores do desempenho em redes. Dentre esses pontos que dificultam a prosperidade, destacam-se: a complexidade gerencial em agregar diferentes visões de gestão (PARK e UNGSSON, 2001), as influências externas do cenário competitivo (GULATI E SINGH, 1998), a incerteza e o oportunismo no comportamento dos envolvidos (GULATI E SINGH, 1998; PARK e UNGSSON, 2001). Tais dificuldades são decorrentes do risco que envolve o relacionamento entre organizações correlatas (DAS e TENG, 1998) associado às atividades das próprias empresas, configurando uma simultaneidade entre competição e cooperação, ou seja, a coopetição (BENGTSSON e KOCK, 2002).

Tendo em vista essa complexidade em gerenciar relacionamentos além das fronteiras da organização, os sistemas de avaliação de desempenho voltados para arranjos interorganizacionais apresentam uma alta taxa de falha na adoção de processos formais de medição do desempenho, que contemplem as variáveis essenciais e, principalmente, norteiem o desenvolvimento e implementação de ações para o benefício das redes (CRAVENS e PIERCY, 1994). Devido a esta razão, Agliati (2005) expõe o aumento do interesse por sistemas que quebrem os paradigmas da medição tradicional, os quais guiam as organizações para decisões e resultados exclusivamente de caráter econômico.

Concomitantemente, a falta de consenso entre os autores sobre as estruturas de medição gera discrepâncias e falta de padronização dos aspectos essenciais da mensuração, ocasionando inúmeras medidas de desempenho, diversidade de enfoques e dificuldade nas tentativas de integração entre as variáveis existentes nos relacionamentos interorganizacionais (PEREIRA, 2005). Outra problemática é a utilização não integrada dos tipos de medidas: objetivas e subjetivas. As medidas objetivas representam números correspondentes à realidade gerencial de qualquer negócio (lucratividade e vendas). Por outro lado, as medidas subjetivas tentam mensurar o lado cognitivo da percepção dos gestores sobre a sua participação em redes, como a satisfação percebida (MJOEN e TALLMANN, 1997; PARKHE, 1993; CONTRACTOR e LORANGE, 1988).

Arino (2003) afirma que a falta de existência de padrões mínimos de consenso na determinação do desempenho das redes gera dificuldades na validação das medidas, pois todas apresentam possibilidades de contestação e, conseqüentemente, sem uma validação empírica de suporte. A multiplicidade de aspectos desconexos afeta diretamente os níveis de desempenho alcançados pelas organizações.

Tais desconexões ocorrem principalmente pela falta de integração existente entre os dois macro aspectos no desempenho das redes de cooperação: os fatores influenciadores e os resultados pretendidos pelas redes (indicadores de sucesso). Esta desintegração é decorrente da diversidade de disciplinas envolvidas no estudo de redes (administração, economia, psicologia, sociologia, informática), onde a teoria foi desenvolvida para diferentes formatos de arranjos, gerando adaptações em cada país em que a pesquisa era desenvolvida (LAGEMANN, 2004; TEIXEIRA, 2005). Devido a essa variedade de interpretações e divergências as redes horizontais de cooperação carecem de estudos integradores, onde as diferentes abordagens teóricas sejam validadas empiricamente no contexto estudado.

Por outro lado, existem manifestações de autores (HRONEC, 1993; KAPLAN e NORTON, 1997; BEAMON, 1999; HANSEN, 2004) que tratam exclusivamente da montagem de sistemas de medição de desempenho desenvolvidos tanto para uma organização quanto para arranjos entre organizações, tais como cadeias produtivas ou *supply chain* (cadeias de suprimentos). Entretanto, os mesmos estão voltados para outros contextos, que são diferentes daqueles das redes horizontais de cooperação, gerando dessa forma uma oportunidade e um desafio. A oportunidade, representada pela possibilidade de utilizar elementos já estudados para a montagem de sistemas integrados de medição de desempenho que salientam as variáveis de um relacionamento interorganizacional. E o desafio, de buscar, interpretar e adaptar estas abordagens para as redes horizontais, gerando um melhor entendimento dos fatores que afetam o desempenho, sucesso, falhas e, principalmente, antecipando a tomada de decisão para implementação estratégica e operacional.

Dessa forma, o trabalho será desenvolvido abordando o tema central medição de desempenho em redes horizontais de cooperação interorganizacionais. Devido ao caráter amplo do tema, cabe salientar alguns cerceamentos necessários para o adequado prosseguimento da pesquisa. O trabalho está limitado ao desenvolvimento de uma estrutura de medição. Estabelecer tal direcionamento implica em revelar que a presente pesquisa não possui a intenção de trabalhar com a implementação do sistema a ser proposto. Considerando essa questão, não serão discutidos os indicadores de desempenho em si, pois esses são

definidos conforme o setor, contexto e estratégias de cada relacionamento interorganizacional, que possui suas características próprias, ponto que não é escopo desta pesquisa.

Após a caracterização das variáveis que estabelecem o foco central do trabalho, suas delimitações e direcionamentos, são apresentadas algumas premissas adotadas na pesquisa, refletindo a sua possibilidade de operacionalização. Tais premissas são:

- a) as diversas abordagens sobre redes contribuem para o melhor entendimento sobre o fenômeno das redes de cooperação entre empresas;
- b) é possível verificar na literatura e junto aos gestores de redes horizontais de cooperação as variáveis influenciadoras do desempenho, os benefícios da integração que, em conjunto, servem para a medição do desempenho desses arranjos entre organizações;
- c) a partir desse levantamento é possível a abstração de modelos integrados, evidenciando relações de causa-e-efeito em termos de desempenho;
- d) entretanto, as abordagens tradicionais de medição do desempenho não são adequadas para as redes horizontais de cooperação, pois esse tipo de arranjo possui características singulares que não são abordadas pelos modelos existentes na literatura.

Com a definição desses pressupostos surge a seguinte questão de pesquisa: **como se poderia medir o desempenho de redes horizontais de cooperação de forma a se identificar os problemas, lacunas, relações de causa-e-efeito, e derivar ações que promovam melhoria, e benefícios, redundando em resultados individuais e coletivos?** Partindo dessa questão de pesquisa, expõem-se, a seguir, os objetivos gerais e específicos do trabalho.

### 3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os objetivos da pesquisa, divididos em objetivos gerais e específicos.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é propor um sistema de medição de desempenho para redes horizontais de cooperação de micro e pequenas empresas.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar na literatura as características do desempenho das redes interorganizacionais em termos de fatores influenciadores e os resultados individuais e coletivos alcançados pelas mesmas;
- b) analisar metodologias integradas de mensuração do desempenho, previamente estabelecidas na literatura;
- c) estruturar um sistema de medição de desempenho para as redes horizontais de cooperação;
- d) verificar, junto aos gestores das empresas associadas às redes, se os fatores previamente identificados e o sistema de medição proposto estão adequados ao fenômeno estudado.

## 4 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Esse capítulo apresenta uma revisão teórica sobre redes interorganizacionais. O primeiro tópico abordado trata da cooperação entre empresas, demonstrando a sua relevância no contexto das redes. A seguir, é apresentado o conceito de rede, suas diversidades e a amplitude do termo. Em seguida são apresentadas abordagens teóricas propostas para análise do fenômeno redes. Após, é feita uma distinção entre os diversos tipos de redes abordados na literatura. Continuando, são relacionados os principais aspectos do ciclo de vida das redes: formação, desenvolvimento, consolidação. Após estas abordagens, apresenta-se uma discussão sobre desempenho em redes interorganizacionais, foco principal desse trabalho. Nesta parte são apresentados os principais fatores influenciadores do desempenho em rede, os prováveis resultados alcançados e medidas do sucesso de redes.

### 4.1 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

As organizações vêm transformando seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de incerteza impostas pela rápida transformação econômica (CASTELLS, 1999). Somando-se a isso, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) afirmam que a luta entre atores, competindo uns contra os outros por lucro, está cada vez menos adequada à sociedade que é regida por relacionamentos. Uma das formas de resposta a esse cenário é a cooperação que se refere à prática de pessoas ou entidades trabalharem em conjunto para atingir objetivos comuns ou não.

Apesar de cooperação e competição serem antônimos, Powell (1987) argumenta que o modelo de competição atual está forçando as organizações a mudarem sua percepção para um raciocínio voltado para a interdependência entre as partes (VAN DE VEM e WALKER, 1984). Esse deslocamento do eixo de visão propõe que as organizações possam ser em algumas atividades parceiras e ao mesmo tempo competidoras em outras (BENGTSSON e KOCK, 2002).

Dada a nova percepção, surge o termo coopetição. Brandenburger e Nalebuff (1995) expõem essa nova abordagem onde o foco de atuação deve estar centrado no parceiro de cooperação. Isso implica na modificação do paradigma clássico de competição (ganha-perde) para uma ação conjunta que tem por finalidade o encontro de novas oportunidades, onde a

complementação e reciprocidade são fatores-chave para uma atuação onde todos saem ganhando (ganha-ganha), mesmo sendo parceiros e competidores simultaneamente.

Doz, Hamel e Prahalad (1989) afirmam que para ações coletivas, o esforço de cada parceiro no sucesso da cooperação é fundamental. Além desse relacionamento prover resultados maiores que as organizações obteriam atuando sozinhas, mesmo que seja intencional ou emergente, ele tem como objetivo gerar vantagem competitiva sustentável (BRESSER, 1988; JARILLO, 1988; KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998). Teece (1992) complementa que com a cooperação as empresas se apropriam melhor dos seus problemas, pois dividem custos para resolvê-los e os benefícios são mútuos. Apesar do grupo que está cooperando possuir interesse em se apropriar dos benefícios, esse não é manifestado quando os participantes precisam pagar os custos para gerar os benefícios da cooperação (GULATI e SINGH, 1998).

Kogut (1988) aborda que a cooperação deve ser incentivada entre as organizações. Entretanto, o mesmo salienta que o relacionamento entre rivais próximos pode ser prejudicial para ambos. Em um estudo realizado entre empresas concorrentes que tinham atividades de cooperação, Axelrod (1997) demonstrou que cooperação entre esses concorrentes, que possuíam localização geográfica próxima, diminuía a lucratividade, pois existe tendência de comportamento oportunista em vez de cooperativo. A constatação do malefício que pode ocorrer pela proximidade de concorrentes, acentuando a rivalidade, evidencia que a cooperação não possui apenas benefícios para todas as partes, mas pode incorrer em custos associados ao processo. White e Lui (2005), apontam que os principais custos da cooperação são: administração da complexidade de tarefas a serem desenvolvidas, adaptação a diversidade entre os parceiros, ameaça de oportunismo, percepção de equidade, tempo e esforços investidos na cooperação.

A cooperação é uma das alternativas para nortear a formação e desenvolvimento de arranjos entre empresas. O seu conceito está ligado às diversas formas de configurações em rede. Dessa forma, surge a necessidade de compreensão das características das Redes Interorganizacionais, começando pela definição do termo.

## 4.2 O CONCEITO DE REDE INTERORGANIZACIONAL

Como forma de aumento da velocidade de resposta às mudanças ambientais e a escassez de recursos, Miles e Snow (1986) abordam que as organizações passaram a

direcionar esforços para novas formas de atuação, baseadas principalmente no relacionamento. Esta mudança de foco fez com que atividades que antes eram desempenhadas exclusivamente pela organização individual, passassem a ser tratadas de forma a gerar eficiência coletiva (ASTLEY e FOMBRUN, 1982). Tais esforços resultaram em um aprimoramento da visão organizacional, onde concorrentes se transformaram em parceiros de negócio, trazendo a noção de interdependência e conexão, sintetizando a atribuição principal da noção de rede (SCHERMERHORN JR., 1986).

Apesar de Nohria e Eccles (1992) abordarem que o termo “rede” possui inúmeras utilizações e definições, o qual ao longo do tempo perdeu a precisão, a noção da conceituação e sua diversidade englobam a riqueza do tema. Entretanto, Nohria (1992) estabelece que as redes são formas de comunidade dinâmica que servem para ligar os agentes, sendo uma organização por si só.

Fombrun (1982) estabelece, em sua noção abstrata, que redes são um conjunto de nodos e relacionamentos que se conectam entre si. Esta noção aproxima-se de Castells (1999), que aborda rede como um conjunto interconectado de nós. Estas definições ampliam a abordagem, evidenciando o que Casson e Cox (1997, p. 175) adotam: “Redes são coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo a cada outro membro do grupo” (conforme Figura 2).

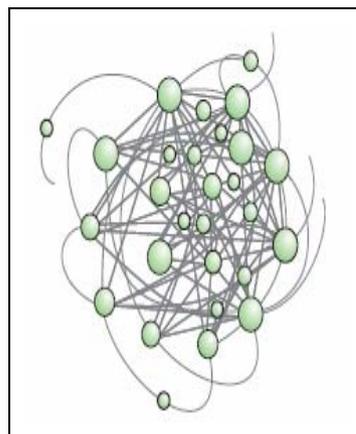


Figura 2 - Representação de uma Rede

Fonte: Costa et. al. (2003, p. 23)

Grandori e Soda (1995, p. 2) estabelecem um conceito voltado ao enfoque organizacional, onde: “redes são modos de organização da atividade econômica por meio da coordenação e cooperação inter-firmas”. Varadarajan e Cunningham (1995) observaram a perspectiva econômica das redes, onde as mesmas são respostas ao aumento dos custos associados ao desenvolvimento de produtos. A pressão ambiental fez com que as organizações firmassem acordos para um conjunto específico de recursos e habilidades que seriam cooperativamente organizados para atingir objetivos comuns, assim como objetivos individuais. Rosenfeld (1997) complementa afirmando que as redes são um instrumento efetivo para solução de problemas de grupos específicos de organizações. Gomes-Casseres (1994) defende que as vantagens criadas pelas redes não seriam possíveis se as organizações estivessem atuando sozinhas. A concepção denota que o relacionamento interorganizacional é uma nova alternativa para as organizações acessarem novos mercados.

Verschoore (2004) apresenta a concepção de rede entre organizações, abordando os aspectos de competição, sociais e econômicos, em uma tentativa de sintetizar o termo.

[...], rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos (VERSCHOORE, 2004, p. 25).

A constatação de Britto (2002) evidencia que as redes possuem elementos constitutivos, onde verifica-se que existem subunidades dentro da complexidade da organização dita como rede. Tais fatores possuem relevância na explicação estrutural na diversidade de tipologias de redes. No Quadro 1 é apresentado um resumo das principais variáveis associadas ao conceito de redes interorganizacionais abordadas nesta seção.

<b>Variáveis associadas ao Conceito de Rede</b>	<b>Autores</b>
Interdependência e Conexão	Schermerhorn Jr. (1986)
Comunidade Dinâmica de ligação entre agentes para formar uma organização	Nohria (1992)
Conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo	Fombrun (1982); Castells (1999); Casson e Cox (1997)
Organização de atividade econômica por meio da coordenação e cooperação entre firmas para resolução de problemas.	Grandori e Soda (1995); Varadarajan e Cunningham (1995); Rosenfeld (1997)
Grupo de empresas independentes, com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência,	Verschoore (2004)

Quadro 1 - Resumo das Variáveis associadas ao Conceito de Redes Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar das definições sobre o conceito, Balestro (2002) aponta que existem diferentes tipos de redes, formadas por duas ou mais empresas, que podem ou não estar situadas dentro do mesmo ponto na cadeia produtiva. Desta forma, torna-se relevante entender os diversos tipos de redes e, suas características, para definir o seu correto potencial e os benefícios concretos que cada forma pode prover aos participantes da mesma.

#### 4.3 TIPOLOGIAS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

A diversidade de conceitos sobre redes evidencia que não existe consenso entre os autores. Não diferente, as propostas de tipologias refletem esta mesma questão, onde apesar do termo ser único (redes) as formas de arranjos encontradas são diferentes. Verificando esta questão, Nassimbeni (1998) aborda que existem várias expressões que representam o sentido de rede, entre elas:

a) *Parcerias*: representa uma forma de relacionamento cooperativo simples, que raramente possui contrato estabelecido. As empresas que fazem parte desse tipo de aliança, atuam com alto grau de informalidade, por um curto período de tempo. A parceria pode ser uma fonte para uma aliança mais duradoura, visto que ao longo das suas atividades, as organizações percebem novas oportunidades e os objetivos podem assumir proporções maiores em um processo evolutivo natural (LORANGE, 1996; VERSCHOORE, 2004). Contrapondo este aspecto, Hagedoorn e Schakenrad (1994) afirmam que a parceria possui resultados previsíveis e limitados, onde o conhecimento adquirido é pequeno;

b) *Joint ventures*: é um tipo de aliança onde duas ou mais empresas alocam uma porção de recursos para a criação de uma nova organização legalmente instituída. O principal motivo para criação das *joint ventures*, tanto na forma de aquisição ou contrato de licenciamento, é a complementação, onde as empresas participantes ganham com acesso a novos conhecimentos, possibilitando diminuição de custos, inserção competitiva, ganhos com inovação e melhor adaptação ao mercado (KOGUT, 1998).

c) *Alianças estratégicas*: conforme Gulati (1998, p. 293) alianças estratégicas são: “o arranjo voluntário entre firmas envolvidas em trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Essa definição traz consigo a noção de que as alianças estratégicas tem um escopo maior que as *joint ventures*, que possuem propósito central em torno da criação de uma nova organização;

d) Redes Verticais de Cooperação: participação de duas ou mais empresas ao longo de estágios diferentes da cadeia produtiva. Conforme Kanter (1994), diferentes indústrias com diferentes habilidades formam um conglomerado de recursos, chamado por Varadarajan e Cunningham (1995) de *pooling of resources*, com o intuito de atingir objetivos comuns e individuais, por meio da divisão de tarefas e habilidades, centrando esforços principalmente no conceito de complementaridade (TEECE, 1992). Assim, podemos conceituar redes verticais de cooperação como um arranjo voluntário, entre duas ou mais organizações, situadas em dois ou mais estágios da cadeia produtiva (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999), com simetria ou não de poder, formalizadas ou não, com estrutura hierárquica centralizada ou não, que por intermédio da troca de ativos, informações e habilidades (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001), tem um sentido de cooperar, para alcançar complementação de suas lacunas (KANTER, 1994) em um horizonte de tempo não determinado (HEIDE e JOHN, 1990).

#### **4.3.1 Redes Horizontais de Cooperação**

Analisando as redes verticais, a principal implicação é a questão da assimetria de poder que pode existir entre as empresas. Ou seja, o direcionamento de objetivos varia conforme a presença de uma empresa-mãe na rede, diferenciando-se da organização do tipo consórcio de complementação. Especificidades também ocorrem nas alianças que possuem propósito central geralmente de curto prazo e voltado para criação e desenvolvimento de produtos ou serviços, onde a existência de regras norteadoras não é proeminente. É importante destacar esses aspectos determinantes das redes verticais e alianças em função da sua distinção do conceito de horizontalidade.

Segundo Cândido (2002), os vínculos horizontais ocorrem entre produtores (empresas) do mesmo nível de atuação na cadeia produtiva e podem envolver instituições que promovem apoio para facilitação na formação e desenvolvimento das redes. De acordo com Verschoore e Balestrin (2005, p. 6), as redes do tipo horizontal, especificamente do programa *Redes de Cooperação* (foco de estudo deste trabalho) são constituídas por pequenas e médias empresas que: “a) situam-se geograficamente próximas; b) atuam em um segmento específico de mercado; c) relacionam-se de forma não-hierárquica e cooperativa, prevalecendo a confiança mútua, e d) coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras

básicas de governança.” Nesse caso específico, as empresas possuem similaridades, geralmente são do mesmo setor econômico de atuação, situadas no último elo da cadeia produtiva, fornecendo diretamente para o consumidor final (veja Figura 3).

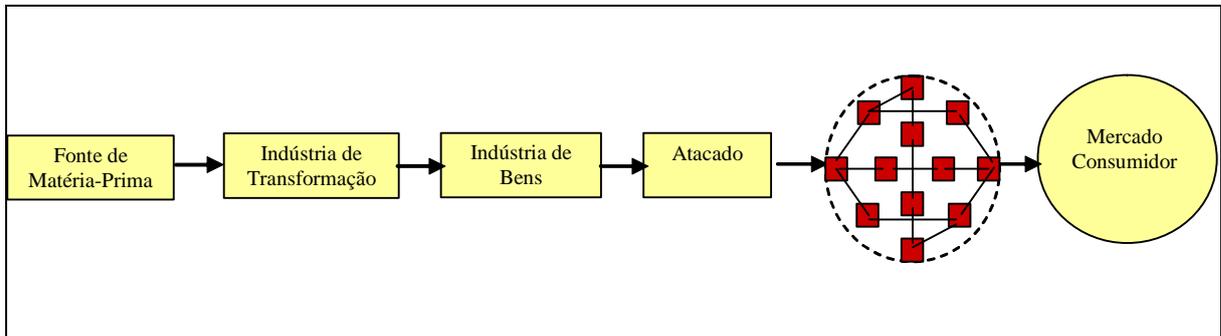


Figura 3 - Representação de uma Rede de Cooperação Horizontal e sua Localização no Último Elo da Cadeia Produtiva  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Balestrin e Vargas (2004) complementam apontando que as empresas participantes de redes horizontais possuem independência nas decisões internas, onde a influência da rede é no sentido do fomento da cooperação. Nestas redes, algumas tarefas são realizadas com solução conjunta entre os membros da associação e ao mesmo tempo as perspectivas de concorrência permanecem, em um sentido de coexistência. Pela natureza desta interação, as redes horizontais possuem maior complexidade de gestão do que as redes verticais, incorrendo em uma tendência maior de geração de conflitos de interesse entre os participantes (PARK, 1996; AMATO NETO, 2000). Apesar desta propensão a ocorrência de conflitos, muitas redes estabelecem critérios de preservação de mercado, geralmente de caráter geográfico, tais como perímetro de atuação, distância mínima, para evitar a concorrência direta por clientes que transitam em uma determinada zona logística.

Balizando as principais características da horizontalidade e algumas características advindas de programas institucionais, pode-se conceituar redes horizontais de cooperação como um arranjo voluntário entre duas ou mais empresas, em sua maioria de pequeno porte, que: a) possuem independência e noção de interdependência; b) na maioria dos casos estão situadas no último elo da cadeia produtiva; c) atendem diretamente ao consumidor final; d) geralmente com distância geográfica próxima; e) em setores ou ramos de atuação similares; f) com uma estrutura de coordenação mínima para fomentar o incentivo do espírito cooperativo e formação de confiança mútua; g) fomento para formação e desenvolvimento por meio da

parceria com organizações de suporte (universidades e órgãos públicos) (VERSCHOORE, 2006; BALESTRIN, 2004) Conjugando os principais fatores que norteiam as redes do tipo horizontal, cabe destacar que seus propósitos de formação e desenvolvimento são particulares e, em alguns tópicos, são similares às alianças e redes verticais.

#### 4.4 DESEMPENHO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

Apesar do considerável aumento dos trabalhos sobre redes interorganizacionais, o estudo acerca do desempenho desses arranjos permanece com pouca contribuição na literatura (PEREIRA, 2005). Parte desse problema pode ser atribuído à dificuldade em identificar construtos para a mensuração da performance das redes. Esta dificuldade, de um modo geral, decorre da coexistência de vários grupos de objetivos, onde as redes podem ser analisadas sob diferentes enfoques (PARKHE, 2003). A análise da performance das redes pode ser desenvolvido no nível da organização como um todo, no nível dos relacionamentos ou no nível da empresa pertencente à rede. Dependendo do ângulo de visualização da performance, o resultado pode ser modificado, evidenciando um aspecto positivo ou negativo (KASA, 1999; PEREIRA, 2005).

Além destas dificuldades, Lagemann (2004) aborda que o desempenho das redes, em termos de sucesso, pode ser definido e mensurado de diversas formas pelos pesquisadores. Entre elas, podemos citar:

- a) Pelo alcance de objetivos dos parceiros que compõem a rede (DOUMA et al., 2002; DAS e TENG, 2003). Esse possui um enfoque nas empresas que compõem a rede. Se elas atingem um objetivo, a rede tem sucesso. Entretanto, algumas questões ficam sem resposta: qual é a porcentagem de empresas que devem atingir seus objetivos para a rede ser bem sucedida? Qual o limite da diversidade de objetivos que podem existir?
- b) Pela valorização das ações das empresas que compõem o arranjo (COMBS e KETCHEN, 1999);
- c) Tempo de estabilidade do acordo, ou seja, pela sobrevivência da rede (PARK e UNGSON, 2001). O tempo necessário para uma rede existir é variável, e depende fundamentalmente das aspirações das empresas que compõem o arranjo.

- d) Ganhos subjetivos das empresas, tais como aprendizagem e conhecimento (SPEKMAN et al., 1998).
- e) Sucesso como percepção da satisfação dos parceiros. Quanto maior for a satisfação, melhor é o desempenho da rede (MJOEN e TALLMAN, 1997).

A falta de entendimento causa um problema conceitual na mensuração da performance dos relacionamentos interorganizacionais: qual é a forma mais eficiente de mensurar o desempenho? Por um lado, o desempenho é vislumbrado pela existência de uma nova entidade, criada pela interligação das empresas. De outra forma, as redes não possuem sentido caso as organizações participantes não possam agregar valor em suas atividades (PARKHE, 2003). Esta dicotomia, mostra a diversidade de suposições que ao invés de refletirem uma proposição de complementaridade, focam uma percepção antagônica. Como consequência se verifica uma fragmentação de resultados, mostrando a necessidade de adequação, integração e compreensão mais coerentes dos fatores que influenciam a performance e os resultados alcançados pelas redes.

#### **4.4.1 Fatores Influenciadores do Desempenho das Redes**

Os fatores de influência do desempenho nas redes são atributos que determinam seu sucesso e também seu insucesso. Neles estão incluídos os fatores críticos de sucesso (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001; LAGEMANN, 2004), os mecanismos de coordenação (GRANDORI e SODA, 1995; ALLEGRETTI, 2006) e os aspectos essenciais da gestão de redes de cooperação (VERSCHOORE, 2006). Tais variáveis são determinantes para a integração entre as causas e os efeitos gerados pelas atividades de cooperação, não sendo finalísticas e sim complementares ao contexto político, social e organizacional vivenciado pelas empresas em rede (KANTER, 1994; LAGEMANN, 2004; PEREIRA, 2005). No Quadro 2 são apresentados os fatores que contribuem para o desempenho das redes, sua definição e autores que citam tais atributos. Tais atributos foram extraídos do trabalho de Lagemann (2004), dado que o seu trabalho teve como foco central extrair os principais elementos relativos aos fatores que influenciam o desempenho de redes interorganizacionais.

<b>Fatores Influenciadores da Performance</b>		
Fator	Conceito	Autores
Confiança	A percepção relativa entre os parceiros é positiva, proporcionando relações sociais estáveis.	Jarillo (1988); Gulati (1998); Balestro (2002); Kanter (1994); Lagemann (2004)
Comprometimento	Compromisso estabelecido entre os parceiros para atingir os objetivos da rede.	Kanter (1994); Lorange e Ross (1996); Park e Ungson (2001); Lagemann (2004)
Aprendizagem	É o fluxo e a troca de informações para gerar conhecimento entre os parceiros.	Hamel, Doz e Prahalad (1989); Koza e Lewin (2000); Hoffmann e Schlosser (2001); Lagemann (2004); Teixeira (2005)
Experiência	As experiências vivenciadas pelos parceiros de cooperação deve ser uma soma, resultando em um conjunto representativo de conhecimento para evitar problemas na rede.	Gulati (1998); Lagemann (2004)
Compatibilidade	Sinergia e resolução de conflitos.	Hoffmann e Schlosser (2001); Das e Teng (2003); Lagemann (2004)
Equilíbrio de Direitos e Deveres	A cooperação preza pela equidade entre os membros, onde a divisão igualitária de desafios e ganhos deve ser um fator de perpetuação da rede.	Grandori e Soda (1995); Bleeke e Ernst (1991); Bengtsson e Kock (2000); Hoffmann e Schlosser (2001); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Capacitação de Recursos Humanos	Facilita o desenvolvimento conjunto dos colaboradores, pois a troca de informações gera novas fontes de desafios e promoção do desenvolvimento pessoal.	Grandori e Soda (1995); Park e Ungson (2001); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Coordenação e Mecanismos de Controle	Atributos que asseguram o pleno funcionamento da cooperação e contribuem para a diminuição da probabilidade do comportamento oportunista.	Grandori e Soda (1995); Powell (1987); Borys e Jemison (1989); Kanter (1994); Ring e Van de Ven (1994); Grandori e Soda, 1995; Das e Teng (1998); Hoffmann e Schlosser (2001); Park e Ungson (2001); Alegretti (2006); Verschoore (2006)

Quadro 2 - Fatores Influenciadores da Performance

Fonte: Adaptado de Lagemann (2004, p.66).

Os fatores apresentados representam um conjunto de variáveis que facilitam o desenvolvimento das redes de cooperação. Com esses, é possível combinar recursos para realizar atividades. Entretanto, somente a sua existência não determina o resultado da cooperação, sendo necessário uma ligação entre tais fatores e os resultados da rede. Tal concepção significa adotar um sistema de relacionamento de causa-e-efeito que gere valor

agregado por meio de quatro atividades voltadas para adaptação e flexibilidade da rede (HORVÁTH e MOELLER, 2005). São elas:

- a) Seleção: selecionar a estrutura correta, os parceiros certos e a estratégia a ser utilizada pela rede. Somente se os processos, recursos e competências gerarem vantagens para a cooperação a rede poderá sustentar-se ao longo do tempo;
- b) Alocação: é a disposição das tarefas, recursos e competências entre os parceiros das redes de acordo com as suas vocações específicas, dividindo as tarefas, segundo suas experiências e concepções. Esta atividade contém o planejamento, controle, e os sistemas de informação da rede. O objetivo da alocação é ajustar os processos da rede para facilitar a diminuição de custos e flexibilidade de fluxo de informação;
- c) Regulação: promove a implementação da regras estipuladas para a cooperação, compreendendo questões sobre a resolução de conflitos, administração do conhecimento, sistemas de incentivos, compras, processos e controles. Assegura a implementação operacional da estratégia da rede, por meio de mecanismos baseados na confiança e cooperação entre os membros;
- d) Avaliação: são as tarefas relacionadas à toda rede, relacionamentos singulares e a contribuição de cada parceiro para a rede. Relaciona conceitos como efetividade, eficiência, flexibilidade, estrutura de fluxo de caixa. A avaliação é a administração das outras atividades: seleção, alocação e regulação.

Essas atividades em conjunto formam a ligação entre os fatores influenciadores e os resultados gerados pela rede. A Figura 4 mostra a inter-relação entre as atividade de ligação.

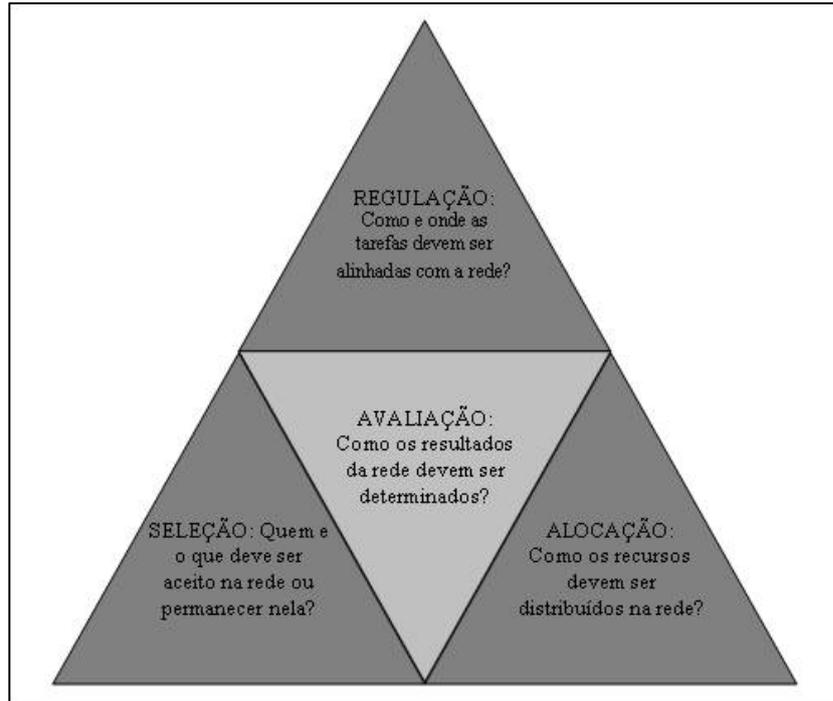


Figura 4 - Tarefas para Realização do Valor Agregado nas Redes

Fonte: Horváth e Moeller (2005, p. 8)

Além dos fatores que influenciam a performance e as atividades que geram valor agregado as redes, a conexão de relacionamento enfatiza os principais benefícios da adoção do relacionamento interorganizacional em rede.

#### 4.4.2 Benefícios da Formação em Redes

A principal motivação para a cooperação é a possibilidade de auferir ganhos que sozinhas as empresas não teriam condições de alcançar. Por meio desse princípio central da formação de redes, as empresas, principalmente micro e pequenas, buscam o desenvolvimento de suas relações visando auferir ganhos para manutenção da sua sustentabilidade. Devido a propósitos e tipos de formação diferenciados, os resultados gerados podem variar conforme o contexto ambiental das empresas e, principalmente dos recursos que as mesmas investem na cooperação. Para exibição dos resultados obtidos com a formação de redes, Verschoore (2006) estabeleceu um *framework* analítico, a partir de revisão de literatura sobre redes, estruturado em seis dimensões de desempenho na tentativa de sintetizar os elementos dos resultados da rede, conforme o Quadro 3.

<b>Benefícios</b>	<b>Definição</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Ganhos de Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Tal evolução proporciona aumento do poder de estabelecer decisões frente ao mercado.	Ampliação das Relações Comerciais. Credibilidade. Força de Mercado. Legitimidade. Poder de Barganha. Representatividade.	Best (1990); Human e Provan (1997); Perrow (1998).
Provisão de Soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação. Consultoria empresarial. Estruturas de Comercialização. Garantia ao crédito. Inclusão digital. Marketing Compartilhado. Oportunidades. Prospecção de Oportunidades.	Best (1990); Casarotto e Pires (1999); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin e Vargas (2002).
Inovação	Ação coletiva oriunda da disseminação de idéias e experiências compartilhadas para gerar novas formas de produtos, serviços e métodos de gestão para os participantes da rede.	<i>Benchmarking</i> interno e externo. Conhecimento. Geração de diferenciais. Inovações coletivas.	Powell (1987, 1990, 1998); Gulati (1998); Balestrin e Vargas (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2004).
Redução de Custos e Riscos	A divisão de custos e investimentos entre os associados possui vantagens comuns e possibilidade de ganhos compartilhados.	Atividades Compartilhadas. Confiança em novos investimentos. Complementaridade. Facilidade transacional. Produtividade.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Ebers (1997); Human e Provan (1997)
Relações Sociais	As relações entre os indivíduos tornam-se aprofundada, onde a cooperação favorece o sentimento de família, possibilitando formação de laços de caráter social.	Acúmulo de capital social. Ampliação da confiança. Coesão interna. Densidade. <i>Embeddedness</i> . Laços familiares. Limitação do oportunismo. Reciprocidade.	Perrow (1992); Ring e Van de Ven (1994); Olson (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Balestro (2002).
Aprimoramento de Colaboradores	As relações promovem o desenvolvimento dos gestores, que propagam desenvolvimento e aprimoramento aos seus colaboradores.	Clima Organizacional. Desenvolvimento de Competências. Motivação. Oportunidades de Crescimento.	Grandori e Soda (1995); Allegretti (2006)

Quadro 3 - Benefícios da Formação em Redes

Fonte: Verschoore (2006, p. 8).

Analisando o Quadro 3, verificamos os benefícios que podem ser utilizados como guia para medição de desempenho. Estes podem ser traduzidos em forma de indicadores para ajudar na mensuração dos resultados das redes interorganizacionais.

O desempenho das redes foi abordado em duas vertentes: os fatores que influenciam e os benefícios gerados pela rede. Entretanto, esses são demonstrados de forma isolada, sem o relacionamento entre as variáveis. Para tanto, é necessário determinar quais são os atributos necessários para dimensionar o desempenho das redes, verificando o quê e como deve ser mensurada a performance dos arranjos do tipo horizontal, o que passará a ser discutido no próximo capítulo.

## 5 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a definição, objetivos, dimensões, elementos e modelos de medição do desempenho, tanto de empresas que atuam individualmente, quanto em arranjos organizacionais. Adotando essa disposição, o capítulo apresenta a relevância da adoção de sistemáticas para o aumento da oferta de informação para tomada de decisão. Desta forma, a formulação e implementação de estratégias, desenvolvimento de ações de melhoria, programas institucionais e beneficiamento de processos passam pela adoção de sistemáticas de mensuração do desempenho, que proporcionem um direcionamento claro e respostas para os principais questionamentos: O que deve ser mensurado? Como deve ser mensurado?

### 5.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição do desempenho é uma temática amplamente debatida. Muito associada à sistemática, a medição é um processo de quantificação, onde as atividades da empresa levam ao desempenho da mesma. Para que as atividades da empresa sejam regulares e de acordo com metas pré-estabelecidas, é preciso que as medidas de desempenho determinem a extensão e grandeza das ações, com o objetivo de comparar medidas que mensurem atributos ou resultados de um processo. Apesar de possuir um aspecto amplo e com propósito estabelecido, a medição de desempenho é uma atividade complexa que envolve recursos e fatores associados ao ambiente em que a organização está inserida (HRONEC, 1993; FPNQ, 1995; BOND, 2002). McDougall et al (2002, p. 143) ampliam a definição de medição de desempenho considerando-a como:

[...] quantificação da eficiência e efetividade de uma ação. Eficiência e efetividade estão relacionadas, como conceitos, para Melhores Práticas (eficiência) - a perseguição da perfeição de uma abordagem, e Melhor Valor (efetividade) - a perseguição da mais econômico (no largo aspecto) resultado.

De acordo com essas características, a medição do desempenho exerce uma função que permeia todas as instâncias da organização, estabelecendo uma perspectiva estrutural.

Nesse sentido, Kaydos (1991) considera que a medição de desempenho é um dos elementos centrais de gestão, onde parte dos resultados das decisões tomadas e, nesse sentido, a qualidade da decisão, em boa parte, é limitada pela informação disponível em termos de qualidade e quantidade. Verificando essa necessidade, as empresas modificam os seus sistemas de apuração de informação para acompanhar critérios, financeiros e não-financeiros, quantitativos e qualitativos, com o objetivo de balizar novas estratégias competitivas (ECCLES, 1991). Esse contexto demonstra que a efetividade das organizações em munir seus gestores de informação relevante para sua atuação cotidiana é um pressuposto determinante para melhorias e principalmente para a implementação de estratégias (SINK e TUTTLE, 1993). Nesse sentido, Juran (1992, p. 162) aborda que: “Sem medição, não há controle. Sem controle, não há avaliação. Sem avaliação, não há melhorias”.

Estabelecendo a relevância de disponibilizar informações corretas para municiar os gestores na tomada de decisão, Kaydos (1991) e Bond (2002) enumeram os principais objetivos relacionados ao processo de mensuração. Entre eles, pode-se citar:

- a) Comunicar estratégia e clarear valores;
- b) Identificar problemas e oportunidades;
- c) Entender processos;
- d) Definir Responsabilidades;
- e) Melhorar o controle e planejamento;
- f) Identificar ações necessárias;
- g) Modificar Comportamento;
- h) Envolver pessoas;
- i) Facilitar a delegação de responsabilidades.

Para que tais objetivos da medição sejam contemplados, é importante que exista a definição de princípios, onde as medidas de desempenho devem estar equilibradas com o planejamento da organização, demonstrando a relação existente entre as diferentes metas estabelecidas. Demonstrado esse cuidado, a informação deve ser difundida em um período definido em um formato que ajude na comunicação estratégica da organização. (SINK e TUTTLE, 1993; HRONEC, 1993; MÜLLER, 2003). Ainda dentro desse contexto, é necessário que sejam estimadas as principais avaliações a serem feitas, pois nem todas as variáveis que fazem parte do contexto da organização serão mensuradas, incorrendo na necessidade da definição de dimensões.

## 5.2 DIMENSÕES DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Desenvolvendo as principais percepções acerca do desempenho das organizações, nota-se que as modificações no cenário competitivo trouxeram a necessidade dos gestores manipularem diversas variáveis conjuntamente. Entretanto, para que haja uma sistemática realista, é preciso avaliar as extensões em que será realizada a medição, identificando as dimensões de desempenho. Essas auxiliam no processo de focar em aspectos que sejam determinantes para a mensuração do atendimento ou não dos objetivos traçados pela organização.

Tais constatações são reflexos da mudança paradigmática em torno das interpretações das medidas financeiras. Para que um negócio fosse bem sucedido, o mesmo apenas precisaria apresentar bons resultados de balanço ou demonstrações contábeis. Os indicadores financeiros demonstram ações passadas e decisões já tomadas, não refletindo condições para melhorias futuras. Apesar da facilidade de interpretação e comparação, esses valores se mostraram insuficientes no contexto onde variáveis intangíveis são relevantes. Nesse sentido, surge a necessidade de desenvolvimento de sistemas de medição que configurem o negócio das organizações, contendo dimensões e relações entre as mesmas. Assim, o conteúdo dessas dimensões é preenchido com variáveis financeiras e não-financeiras, possibilitando um incremento na avaliação do desempenho total da organização (ECCLES, 1991; ITTNER e LARCKER, 2003; HANSEN, 2004). Apesar da descrença na ênfase excessiva de medidas financeiras, Beamon (1999) salienta que as mensurações numéricas são preferíveis a medidas qualitativas, pois são mais adequadas às realidades de longo prazo.

Dependendo da escolha entre medidas tradicionais (financeiras) e medidas não financeiras e da forma com que os dados são adquiridos, analisados, interpretados e comunicados eles terão impactos diferenciados no desempenho do negócio. O resultado dessas definições geram impacto na formulação de planos de ação e na geração ou não de valor para os *stakeholders* da organização. A partir dessa situação existe a necessidade de escolha de dimensões que representem a relevância de alguns fatores do negócio em que a organização está inserida e das proposições de resultado que a mesma deseja alcançar. Outros autores procuram demonstrar por meio de perspectivas, as principais variáveis envolvidas nas organizações (KAPLAN e NORTON, 1997). Estes autores propõem quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

- a) Perspectiva financeira: utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento da receita. São indicadores que verificam a atividade passada da organização;
- b) Perspectivas dos clientes: a empresa determina o público-alvo em termos de clientes e negócios e disponibiliza um conjunto de medidas para os mesmos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade;
- c) Perspectiva dos processos internos: são identificados os processos críticos para atingir a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Nessa perspectiva é incluída a inovação, onde a análise e desenvolvimento de novos aperfeiçoamentos são avaliados;
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: oferece a base para o alcance dos objetivos das outras perspectivas. Identifica a infra-estrutura e capacidades que a empresa deve dispor para criar condições de crescimento e aprendizado de toda a organização.

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, produzindo um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos e medições do resultado de esforços passado com impulsionadores de desempenho futuro. As perspectivas contemplam um aspecto complementar das dimensões, onde o seu intuito é estabelecer formas de entendimento da realidade organizacional e das relações entre as variáveis presentes no ambiente. E apesar da pequena diferença entre as concepções de perspectivas e dimensões, as dimensões de desempenho permitem estabelecer relações genéricas em vários tipos de negócios, onde as adaptações à realidade de cada organização são pequenas (BOURNE, KENNERLEY e FRANCO-SANTOS, 2005). O Quadro 4 apresenta algumas proposições dos autores referidos quanto às dimensões características de sistemas de medição de desempenho.

<b>AUTORES</b>	<b>Eccles e Pyburn (1992)</b>	<b>Brown (1996)</b>	<b>Kaplan e Norton (1997)</b>	<b>FPNQ (2001)</b>	<b>Iacopo et. Al (2005)</b>	<b>Bourne, Kennerley e Franco-Santos (2005)</b>	<b>Najmi, Rigas e Fan (2005)</b>	<b>Neely et. al (2005)</b>
<b>DIMENSÕES</b>	- Qualidade; - Satisfação dos Clientes;	- Financeiro; - Valor e Satisfação dos Consumidores; - Qualidade do Produto/Serviço; - Desempenho Operacional; - Processos Internos; - Fornecedores; - Aprendizagem, Inovação e Crescimento;	- Perspectiva Financeira; - Perspectiva dos Clientes; - Perspectiva dos Processos Internos; - Perspectiva do Aprendizado;	- Financeira; - Pública; - Clientes e Mercados; - Aquisição e Fornecedores; - Processos; - Inovação; - Pessoas; - Ambiente Organizacional	- Estrutura; - Relações; - Resultados Econômico-Financeiros.	- Maturidade do Sistema; - Estrutura; - Cultura Organizacional; - Estilo de Gestão; - Estratégia Competitiva; - Recursos e Capacidade; - Infra-estrutura dos Sistemas de Informação;	- Direção; - Processos; - Medidas;	- Qualidade; - Tempo; - Custo; - Flexibilidade;

Quadro 4 - Dimensões e Perspectivas para um Sistema de Medição de Desempenho

Fonte: Elaborador pelo autor

O quadro anterior não tem como objetivo exaurir as dimensões propostas pela literatura, mas apenas ilustrar os principais enfoques como forma de uma comparação entre os mesmos. Segundo Eccles e Pyburn (1992), a dimensão deve incluir fatores relacionados ao pensamento e satisfação dos clientes. Brown (1996), inclui os aspectos financeiros e apresenta a importância do conceito de valor para o desempenho. Na proposta apresentada por Kaplan e Norton (1997), a estrutura baseia-se na construção de um sistema de causa-e-efeito, onde são estruturadas quatro perspectivas. Uma variável diferenciada ocorre na literatura exposta pelo FPNQ (2001), onde se acrescenta a inovação como pressuposto de desempenho para todas as organizações. Iacopo et. al (2005), apresentam em sua proposta a inclusão da perspectiva de relações, tanto internas, quanto externas as organizações. Em seu trabalho abrangente, Bourne, Kennerley e Franco-Santos (2005), criam dimensões abrangentes e sofisticadas, incluindo estilo de gestão e infra-estrutura dos sistemas de informação. Direção, processos e medidas são as dimensões consideradas por Najmi, Rigas e Fan (2005). Outro fator importante a destacar, é a dimensão flexibilidade, incorporada por Neely et. al (2005) na estrutura do sistema de medição de desempenho.

Tais enfoques demonstram a existência de duas correntes estabelecidas no processo de estruturação dos sistemas de medição: uma voltada à concepção de dimensões (NEELY, 2005; BROWN, 1996) e outra voltada a perspectivas mais amplas, envolvendo diversas dimensões (KAPLAN e NORTON, 1997; FNPQ, 2001).

Hansen (2004) aborda que a estruturação em dimensões, em sua maior parte, está focalizada em questões específicas, perdendo consistência quando se trata da avaliação como um todo. Uma alternativa para essa carência, segundo o autor, seria a definição de dimensões genéricas que ressaltassem os aspectos relativos aos *stakeholders* internos e externos da organização. Por outro lado, as perspectivas possuem o intuito de não definir previamente as dimensões, facilitando seu processo de escolha na medida da progressão do sistema de avaliação do desempenho, e identificando as relações causais existentes entre as diferentes dimensões. Entretanto, as perspectivas podem não cobrir todas as dimensões relevantes acerca do negócio analisado (HANSEN, 2004).

A discussão acerca das dimensões do desempenho produz uma definição clara que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho devem contemplar macro aspectos antes de sua implementação. Da mesma forma, estes macro aspectos devem possuir a capacidade de progressivamente estarem alinhados às mudanças ambientais, sendo balizadores para a construção dos modelos integrados de medição.

### 5.3 MODELOS INTEGRADOS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS

O objetivo central deste tópico é a compreensão básica da estrutura de alguns modelos de medição de desempenho. Para que posteriormente seja possível uma abstração dos elementos que compõem a medição do desempenho, facilitando a análise que será desenvolvida. Como um dos preceitos da mensuração do desempenho é a combinação adequada entre aspectos quantitativos e qualitativos, sempre prezando pela utilidade e coerência do sistema (MÜLLER, 2003), optou-se pela diversidade de enfoques, buscando uma análise global.

Os modelos integrados de medição de desempenho são ferramentas de gestão onde propiciam uma visão ampla e relacional das inúmeras variáveis que compõem uma organização (HRONEC, 1993). A partir dos objetivos estabelecidos pelas empresas, é possível derivar estratégias e ações que sejam combinadas de forma a buscar o alinhamento da organização em torno de seus pressupostos de resultado (MÜLLER, 2003). Os modelos integrados são diferentes da utilização de apenas indicadores individuais, pois os mesmos possuem uma interligação direta com os diversos sistemas das organizações, não sendo isolados, e sim, propiciando correlações sobre atividades, processos, tarefas, funções e desempenho (NEELY e ADAMS, 2005). Entre as principais vantagens que tais modelos propiciam, podemos destacar: sua facilidade de entendimento, abrangência, relacionamento entre variáveis, informação precisa, resultados onde as causas dos mesmos são evidenciadas, participação dos membros da organização e melhoria da comunicação (MÜLLER, 2003; HANSEN, 2004; NEEY e ADAMS, 2005).

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram escolhidos dois modelos integrados de medição de desempenho. A primeira escolha foi o *Balanced Scorecard (BSC)*. O sistema foi escolhido em função da facilidade que o mesmo propicia em termos didáticos, facilitando sua implementação em empresas de menor porte. A principal característica do BSC está em propiciar um caminho para a implementação e mensuração das estratégias empresariais. A partir de sua concepção de missão e visão é possível implementar perspectivas que são relacionadas em causa-e-efeito (KAPLAN e NORTON, 1997). A segunda escolha foi o modelo Prisma de Desempenho. Sendo também um modelo integrado de medição, o Prisma oferece as mesmas considerações de relação e caminho para desenvolvimento do resultado das organizações. Entretanto, o mesmo possui a complementação de incorporar os *Stakeholders* em seus desenvolvimento. Esta incorporação traz novos elementos e demonstra

a importância da participação das relações interorganizacionais na evolução do desenvolvimento do desempenho das empresas. Outra justificativa repousa na facilidade de entendimento, uma vez que o modelo utiliza-se de uma figura esquemática que representa as suas dimensões de desempenho (NEELY e ADAMS, 2001). Dessa forma, a seguir serão apresentados os dois modelos de medição de desempenho integrados desenvolvidos para empresas individuais.

### **5.3.1 *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um modelo de mensuração do desempenho estratégico amplamente difundido. Proposto por Kaplan e Norton (1997) ele identifica e integra quatro diferentes dimensões (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). Sua principal contribuição está em acentuar que somente as medidas financeiras não ajudam a compreender a totalidade dos negócios, daí decorrendo a necessidade de mensuração de novas perspectivas.

A estrutura do modelo foi projetada para auxiliar as organizações na tradução da estratégia em processos e atividades organizacionais, complementando a finalidade das medidas financeiras (HANSEN, 2004). Ele serve como um instrumento de comunicação da visão da empresa, que é traduzida em objetivos que permitem a mensuração. Dessa forma, a organização pode alinhar todos os seus recursos com as suas intenções estratégicas (MÜLLER, 2003). A Figura 5 expõe a estruturação do *Balanced Scorecard*, que por meio da definição de objetivos, métricas, indicadores, metas ou planos de ações incluídos em suas quatro dimensões, devem engendrar uma cadeia de relações de causa-e-efeito.

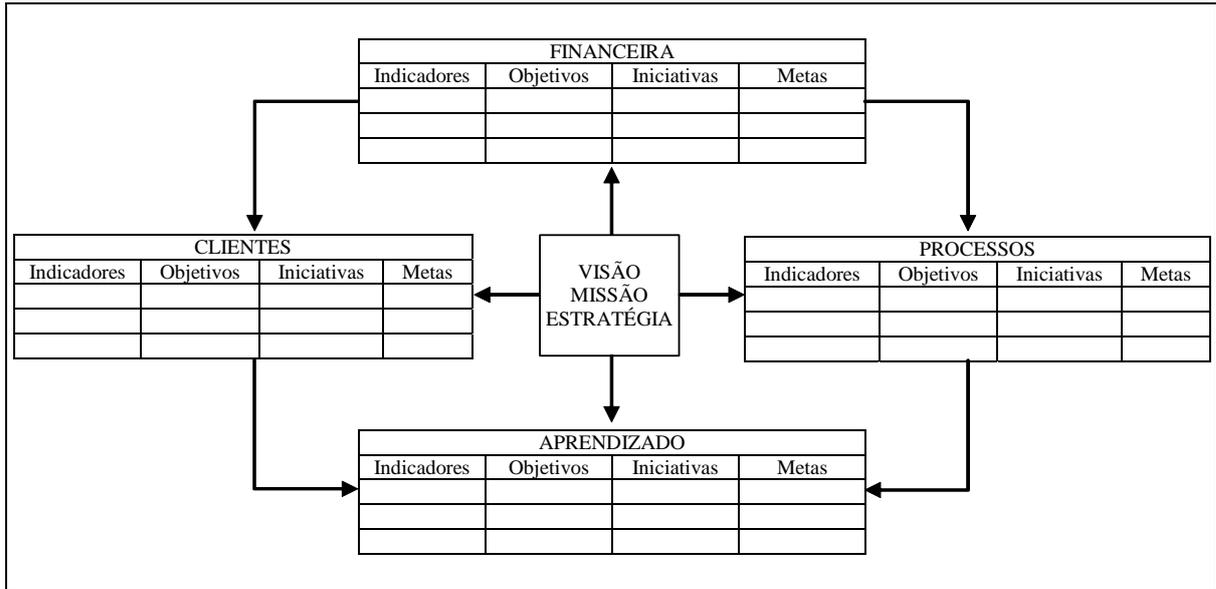


Figura 5 - Estruturação do *Balanced Scorecard* em Perspectivas Relacionadas com a Visão e Missão da Organização

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 100)

### 5.3.2 O Modelo Prisma de Performance

O pressuposto deste modelo está na concepção de relações entre variáveis da organização que foram concatenadas em um prisma. Baseado no conceito central de atendimento das necessidades dos diversos *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, parceiros de alianças, governo, comunidade) da organização, o modelo Prisma de Desempenho, busca a criação de valor para esse grupo, onde a empresa deve possuir métricas que auxiliem na obtenção da máxima satisfação dos mesmos, constituindo dessa forma a primeira faceta do prisma (NEELY e ADAMS, 2000).

Depois de identificadas as necessidades dos diversos *stakeholders* da organização, é necessário que seja verificada a existência de estratégias para atender as demandas desses diversos grupos. Estipuladas as estratégias, a organização deve definir os objetivos que cada processo organizacional (terceira faceta) deve possuir para implementá-las e também as capacidades requeridas (quarta faceta) pelas mesmas (NEELY, ADAMS, 2000). Por capacidades, Neely e Adams (2001) entendem que sejam as combinações de pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura, que juntas habilitam a organização a executar processos.

Determinadas as variáveis relacionadas à satisfação dos *stakeholders* e as práticas organizacionais que devem ser instituídas e mensuradas, a quinta faceta representa as métricas ligadas à contribuição dos *stakeholders* (quinta faceta), que são os resultados que os mesmos proporcionam à organização, como retorno à sua entrega de satisfação e suporte as operações. Apesar de serem distintas, as facetas são interligadas, estabelecendo que os resultados que a organização deve entregar, ou seja, a satisfação dos *stakeholders*, estão intrinsecamente relacionados aos seus determinantes, que são representados pelas outras facetas do prisma, conforme mostra a Figura 6.

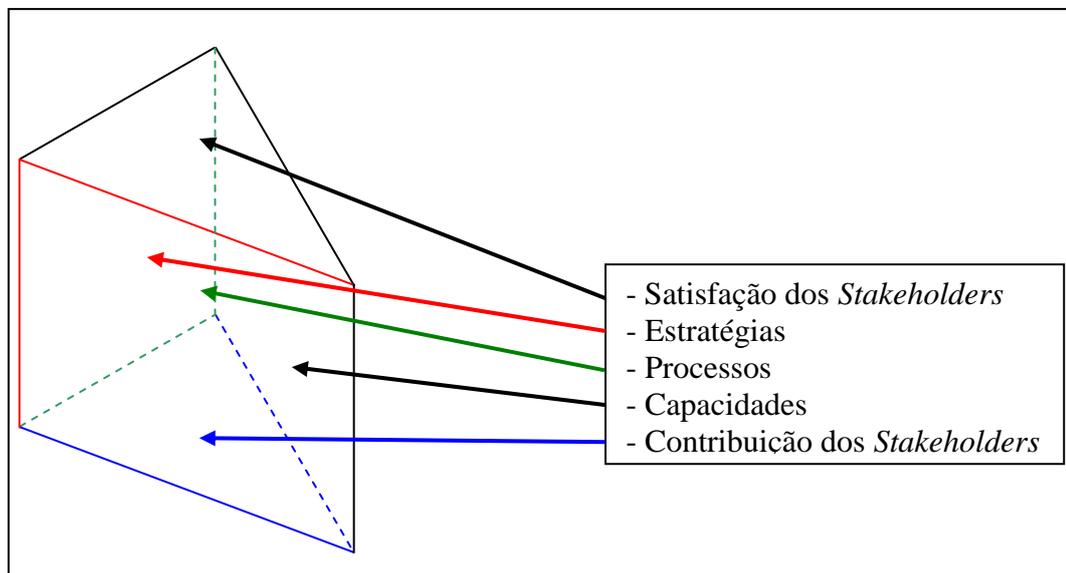


Figura 6 - As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho

Fonte: Neely e Adams (2001, p. 12)

Verificando a complexidade ambiental vivenciada hoje pelas empresas, constata-se que algo aparentemente simples, pode representar uma variedade imensa de relações. Dessa forma, não pode-se entender a complexidade das medidas de performance somente a partir de perspectivas simples, sendo essencial verificar a multiplicidade e a interligação existente entre as mesmas que é vislumbrada pelas relações do Prisma (Figura 7).

O prisma aberto exemplifica as relações de causa-efeito que proporcionam o desempenho das organizações. A idéia central está na satisfação dos *stakeholders*. A partir da demanda desse grupo, são elaboradas estratégias que proporcionam o direcionamento proposto pela organização. Para que a estratégia formulada possa ser implementada, ela

necessita de processos que desenvolvam soluções e implementem as deliberações propostas. Tais processos não podem ser implementados sem a devida capacidade das organizações, onde o conceito de desenvolvimento permanente de competências aparece como pressuposto. Dado que o caminho da medição foi estabelecido, as capacidades, em conjunto com processos e estratégias podem realizar a entrega das demandas dos *stakeholders*. Esse caminho proposto pelo sistema Prisma foca principalmente nas relações de causa-e-efeito, partindo de demandas de grupos relevantes até a entrega pela organização dos resultados que gerem satisfações múltiplas.

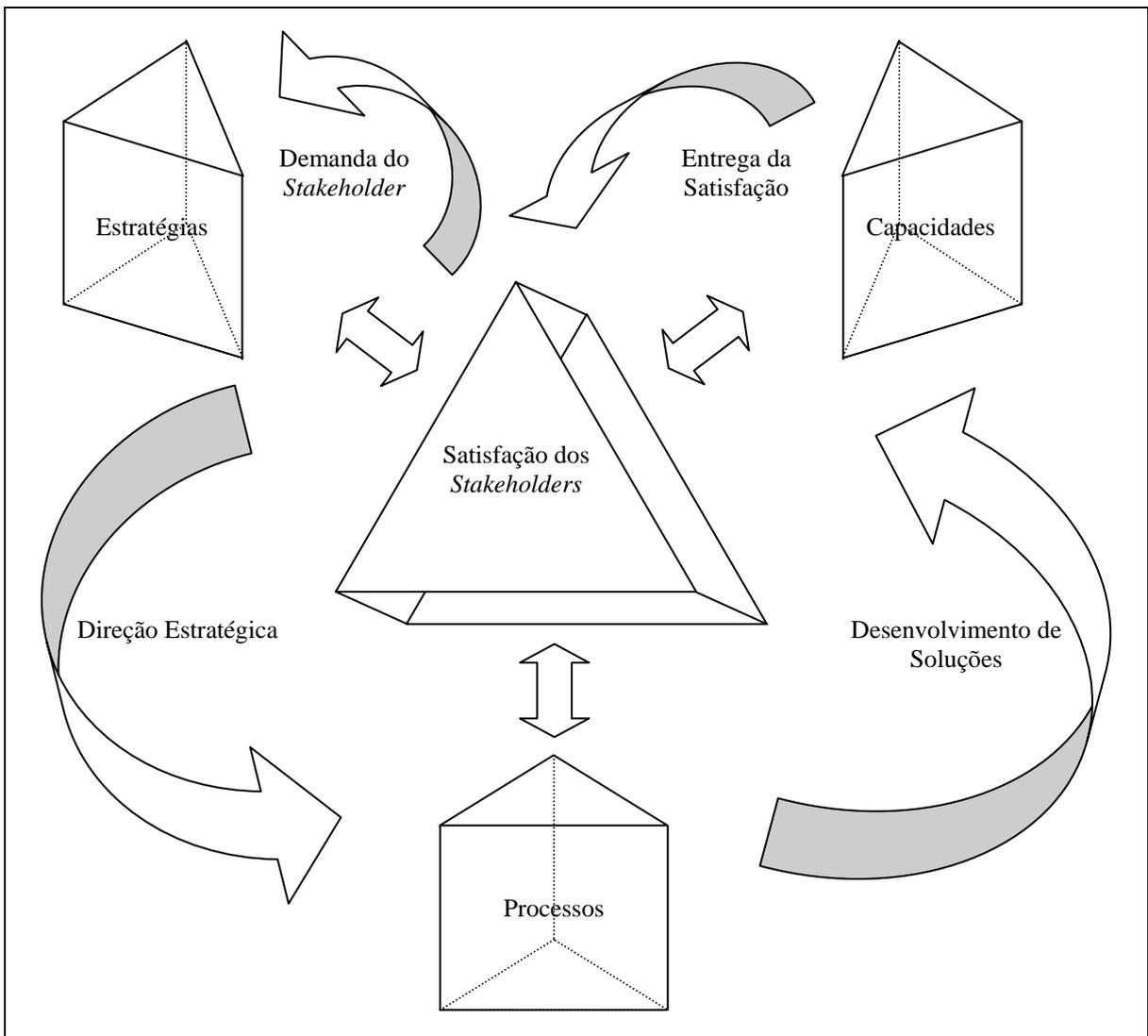


Figura 7 - Relações de causa-e-efeito do sistema de medição Prisma Performance

Fonte: Neely e Adams (2000)

Verificada a estruturação de alguns modelos de mensuração do desempenho de empresas, parte-se para análise dos elementos essenciais da constituição de sistemas de medição do desempenho, segundo a abordagem de alguns autores.

#### 5.4 ELEMENTOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Para que o sistema de medição do desempenho seja desenvolvido de uma forma abrangente e ao mesmo tempo analítica, o mesmo não deve estar concentrado em muitos aspectos, pois a racionalidade limitada dos usuários não permite a utilização de fatores ilimitados na tomada de decisão. Considerando essa imposição, Hronec (1993) expõe que as medidas de desempenho devem ter a função de determinar os sinais vitais da organização, qualificando e quantificando o modo como as atividades ou processos são executados para atingir as metas traçadas. Esse cenário demonstra que a medição de desempenho é um conjugado de fatores interconectados para prover as organizações de informação. Para tanto, a medição deve estabelecer elementos básicos para que a organização tenha uma ordem lógica e relevante de aspectos a serem mensurados.

Kennerley e Neely (2002) defendem que apesar da grande profusão de trabalhos orientados para desenvolver o conhecimento em torno do desempenho das organizações, pouca atenção é desenvolvida para direcionar as organizações quanto ao que deve ser medido no futuro. Nesse sentido, os autores abordam que os sistemas de medição devem ser dinâmicos. Para que isso ocorra, as organizações devem focar em direcionadores da mudança e barreiras da mudança, onde fatores externos e internos, conjuntamente com questões relativas ao ambiente da organização, influenciam nas medidas e formas de implementação da estratégia. A Figura 8 representa os tópicos considerados por Kennerley e Neely (2002) no desenvolvimento de um sistema de medição voltado para a evolução organizacional.

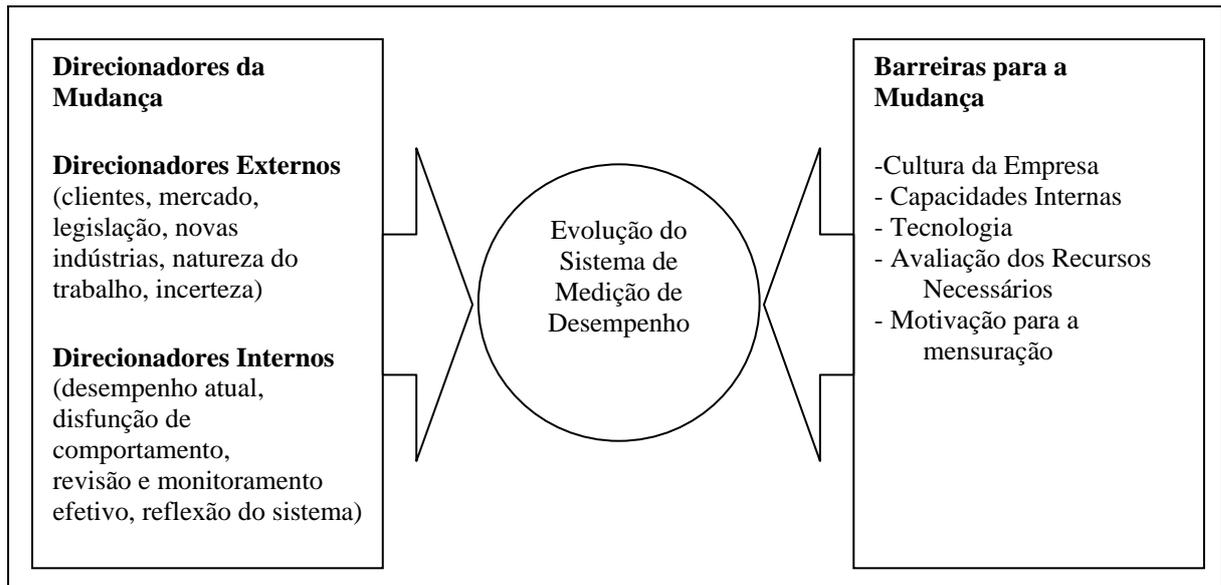


Figura 8 - Esquema Representativo dos Direcionados e Barreiras para Evolução do Sistema de Medição do Desempenho

Fonte: Kennerley e Neely (2002, p. 127)

Adiante é apresentado um quadro resumo (Quadro 5) com os principais elementos componentes de um sistema de medição de desempenho conforme proposição de diferentes autores. O mesmo tem o intuito de congrega os elementos em uma visão consolidada, buscando subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho.

Em função da proximidade de conceitos, cabe salienta a diferença existente entre elementos e dimensões da medição de desempenho. As dimensões de um sistema definem o que e onde medir; já os elementos da medição definem as variáveis que possuem justificativa e aplicação na mensuração de desempenho, ou seja, a estrutura do sistema, os passos a seguir, seus componentes e particularidades.

Analisando o Quadro 5 podemos verificar que não existe consenso entre os elementos da medição de desempenho. Grande parte dos elementos é caracterizada por no máximo dois autores. Destaca-se dentro destes a dinâmica de revisão dos sistemas (Waggoner, Neely e Kennerley 1999; Wisner e Fawcett 1991; Najmi, Rigas e Fan 2005; Kennerley e Neely 2002).

Elementos da Medição de Desempenho Empresarial	Abordagens Propostas						
	Globerson (1985)	Moreira (1996)	Waggoner, Neely e Kennerley (1999)	Wisner e Fawcett (1991)	Bititci et al (2000)	Najmi, Rigas e Fan (2005)	Kennerley e Neely (2002)
Ligado a Estratégia Corporativa		X				X	
Missão da Empresa		X		X			
Objetivos da Empresa	X			X			
Fatores Críticos de Sucesso		X					
Possibilita o <i>Benchmarking</i>	X					X	
Comunicação do sistema de medição				X	X		
Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>						X	
Critérios Objetivos de Medição	X					X	
Sistemática de Cálculo Conhecida pelos Envolvidos						X	
Mecanismos de <i>Feedback</i> e Aprendizagem			X		X		
Dinâmica de Revisão, Atualização e Evolução do sistema de medição			X	X		X	X

Quadro 5 - Principais Fatores apresentados nas Abordagens para Medição do Desempenho Empresarial

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verificando as abordagens propostas sobre os elementos de medição, Globerson (1985), estabelece que a objetividade deve ser o foco dos modelos integrados. Moreira (1996) destaca que estes devem estar diretamente associados com a estratégia corporativa, assim como seus elementos principais. Wisner e Fawcett (1991) seguem o mesmo preceito de Moreira (1996), incorporando a dinâmica de revisão e atualização do modelo como elementos destacados em seu trabalho, assim como Waggoner, Neely e Kennerley (1999) e Kennerley e Neely (2002). Bititci et al (2000), destacam a comunicação como elemento essencial nos modelos, sendo esta uma variável integradora e geradora de conhecimento por meio dos instrumentos de medição. Complementando, Najmi, Rigas e Fan (2005), elaboraram um trabalho abrangente, incorporando a maioria das variáveis citadas e incluindo o envolvimento dos *stakeholders* e o conhecimento das sistemáticas de cálculo como itens de destaque nos modelos integrados de medição. A seguir são apresentados os modelos de medição para arranjos produtivos.

## 5.5 MODELOS INTEGRADOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE ARRANJOS PRODUTIVOS

As empresas em sua atuação individual possuem distinções em sua gestão quando estudadas como participantes de arranjos produtivos, onde existem mais de uma organização interagindo dentro de um processo que transcende as fronteiras de sua atuação empresarial. Partindo desse pressuposto, diferentes autores propõem formas específicas de medição de desempenho para arranjos produtivos, podendo servir de base para a elaboração de propostas de medição de desempenho que envolvem mais de uma organização. A seguir serão apresentados três modelos que são baseados em arranjos produtivos: modelo de Gasparetto (2003) para avaliação de desempenho de cadeias de suprimento, modelo de Hansen (2004) para medição de desempenho de cadeias produtivas e proposta de Parung e Bititci (2006) que focaliza nas medidas de desempenho de redes interorganizacionais. A escolha desses três modelos busca representar três formas de arranjos produtivos, ressaltando variáveis e escolhas que possam ser adequadas também para redes horizontais de cooperação.

### 5.5.1 Modelo de GASPARETTO para Avaliação de Cadeias de Suprimentos

A proposta de Gasparetto (2003) baseia-se em uma análise do envolvimento existente das empresas que pertencem à cadeia de suprimentos. Além disso, a primeira fase do modelo preconiza a identificação do sistema de governança segundo o qual as organizações estabelecem o relacionamento. Dessa forma, a sua sistemática preconiza que o envolvimento dos parceiros de negócio no sistema de medição do desempenho é essencial para o seu pleno desenvolvimento (GASPARETTO, 2003; SILVEIRA, 2004).

O modelo expressa que os indicadores utilizados no sistema de medição da cadeia de suprimentos, devem ser passíveis de inclusão na prática cotidiana das organizações. Essa filosofia vem ao encontro da definição das estratégias para o sistema de medição, que está subdividido em temas colaborativos, como planejamento conjunto, e temas individuais para cada organização. Além dessas características, o sistema proposto por Gasparetto (2003) possui as seguintes características:

- a) Analisa a localização geográfica dos participantes da cadeia de suprimentos;
- b) Identifica os fatores que influenciam a competitividade;
- c) Verifica o relacionamento entre os parceiros, analisando se o mesmo é colaborativo ou concorrencial;
- d) Identifica os clientes dos participantes da cadeia de suprimentos;
- e) Propõe a definição de objetivos e mapas estratégicos, processos críticos e indicadores de desempenho, com metas e iniciativas;
- f) Propõe a formação de um comitê para coordenação do sistema;
- g) Propõe o treinamento de todos os envolvidos.

A proposta de Gasparetto (2003) apresenta uma amplitude da cadeia de suprimentos que vai da preparação individual das empresas, sua participação nos relacionamentos interorganizacionais até a definição de indicadores que possibilitem mensurar a estratégias previstas. Além desta, o modelo desenvolvido pela autora apresenta o mapeamento de processos da cadeia produtiva. Este ponto é relevante de ser citado em função da interligação existente entre empresas individuais, cadeia de suprimentos e sua devida participação em um contexto mais amplo: as cadeias produtivas.

Levando em consideração essas relações, o sistema possui ênfase no desenvolvimento da governança da cadeia de suprimentos. Essa possibilita uma melhor administração dos

relacionamentos interorganizacionais, mesmo nas situações onde geograficamente a distancia é um fator limitante da cadeia de suprimentos. Com a possibilidade de uma visão ampla, o sistema possibilita a construção de mapa estratégico que seja delineador das ações de implementação do sistema. A seguir é apresentada a Figura 9 com a sistemática proposta por Gasparetto (2003).

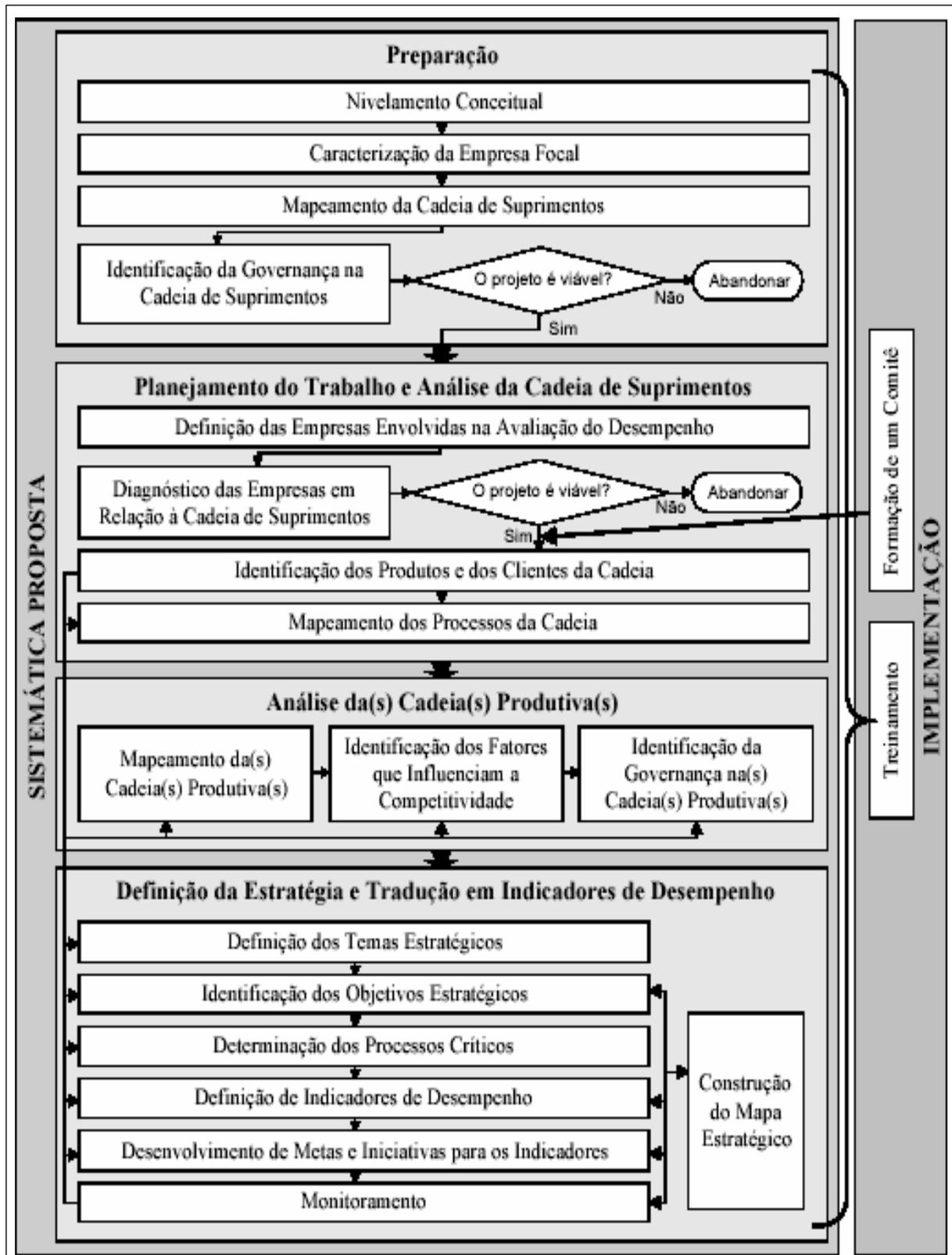


Figura 9 - Fases e Etapas da Sistemática de Medição do Desempenho de Cadeias de Suprimentos proposta por Gasparetto

Fonte: Gasparetto (2003, p. 150)

### 5.5.2 Modelo de HANSEN para Avaliação de Cadeias Produtivas

A proposta de Hansen (2004) está dividida em dois estágios que são inter-relacionados. O primeiro refere-se à estruturação do modelo e o segundo está voltado à implementação do mesmo.

Quanto a estruturação, a primeira etapa é a coleta de dados sobre o segmento das empresas envolvidas, verificando particularidades do setor, fatores estruturais e sistêmicos que afetam a competitividade da cadeia. Nessa etapa, o autor propõe que seja analisado o tipo de mercado consumidor em que as empresas estão atuando, pois esse é o fator central para o desenvolvimento competitivo da cadeia. Estabelecida a fase de coleta de dados, deve ser feito o mapeamento e análise da cadeia produtiva, identificando os *stakeholders* afetados e que afetam a cadeia (HANSEN, 2004).

A compreensão das relações de causa-e-efeito existentes entre as atividades de operacionalização da cadeia, serve para o entendimento das estratégias coletivas e a identificação dos gargalos. Dessa forma, torna-se facilitado o entendimento das variáveis de resultado da cadeia, bem como dos processos interempresariais existentes. Após, segue-se para definição das medidas de desempenho, onde são expressados o tipo, ponto de coleta de dados e fontes de informações das medidas financeiras e não financeiras. Essas devem ser tratadas de forma que possibilitem o *benchmarking* entre as empresas e elos cadeia e uma reavaliação periódica do sistema de medição frente as mudanças ambientais vivenciadas pelas organizações (HANSEN, 2004; SILVEIRA, 2004). A Figura 10 exhibe a seqüência de atividades proposta pelo autor para a fase de estruturação do modelo.

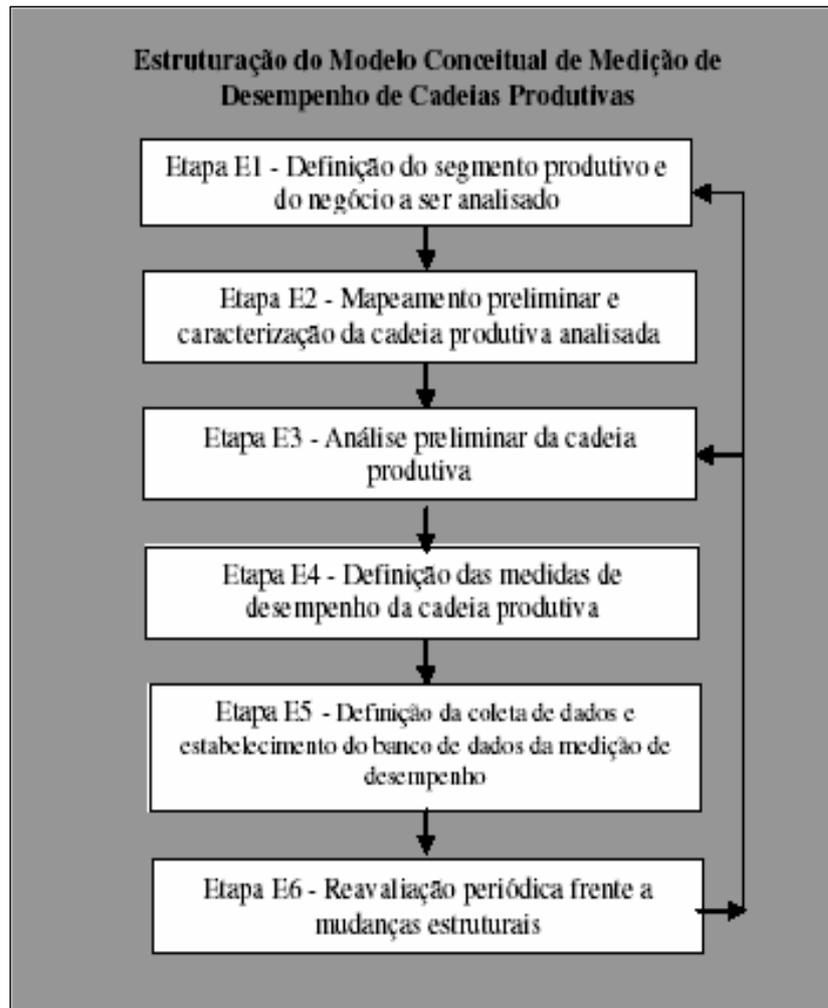


Figura 10 - Estruturação do Modelo de Medição do Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas

Fonte: Hansen (2004, p. 228)

### 5.5.3 Modelo de PARUNG e BITITCI para Medição de Desempenho em Alianças

Os resultados produzidos por uma aliança são derivados das atividades de valor agregado para os *stakeholders* e pelos mecanismos e atributos necessários para desenvolver ações em uma rede. Tais atributos são transformados em resultados por meio dos relacionamentos existentes, onde os contratos formais promovem a colaboração e o controle da aliança (PARUNG e BITITCI, 2006).

Para que as atividades da aliança tenham pleno monitoramento, devem ser instituídos três tipos de mensurações: contribuições dos parceiros para a aliança, saúde da aliança e os resultados obtidos. Sem uma atuação relevante dos parceiros para o contexto da aliança, os

resultados não ocorrem, dessa forma, a contribuição de cada parceiro estabelece quais recursos esse disponibilizam para que a aliança possa atingir seu sucesso. Para mapear a saúde da aliança, os autores propõem a indicadores de desempenho baseados em cinco atributos de relacionamento: comprometimento, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos, onde esses são mensurados a partir de uma escala do tipo *Likert*. Tais indicadores são uma sugestão, e devem ser identificados e selecionados pelos parceiros antes da formalização da aliança. Os resultados da aliança serão mensurados usando uma abordagem matemática. Esses possuem valores externos e internos e são mensurados de forma agregada até chegar a um indicador que responda pelo resultado geral da aliança. Para a interligação dos atributos, mecanismos e resultados, os autores sugerem que sejam realizado um mapa estratégico agregando tais medidas e seus respectivos indicadores. A Figura 11 mostra a proposição de mensuração do desempenho segundo Parung e Bititci (2006).

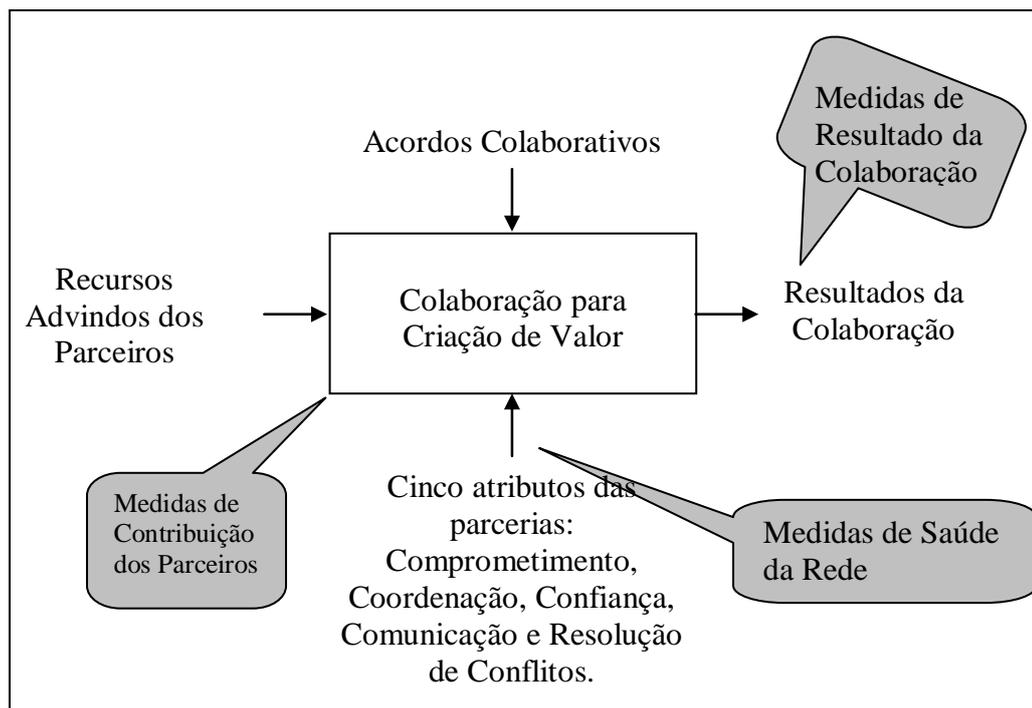


Figura 11 - Estrutura de Sistema de Medição de Desempenho em Alianças

Fonte: Parung e Bititci (2006, p. 09).

#### 5.5.4 Análise dos Sistemas de Medição de Desempenho para Arranjos Produtivos

Utilizar diferentes formas de mensuração de arranjos produtivos para formação e proposição de um sistema para redes horizontais de cooperação é pertinente por sua complementariedade de perspectivas. Cada sistema, representando diferentes propostas, tais como cadeia produtiva, cadeia de suprimentos e alianças organizacionais contribui para expandir o entendimento do fenômeno avaliação de performance.

Quando analisamos o sistema desenvolvido por Gasparetto (2003), percebemos a ênfase dada pela autora no planejamento do sistema de mensuração. Se a cadeia de suprimentos torna-se conhecida e o diagnóstico fundamentado, estruturar a medição de desempenho desse arranjo será benéfico do ponto de vista estratégico. Isso propicia a facilitação para construção do mapa, ponto fundamental da tradução dos indicadores de desempenho.

Da mesma forma que Gasparetto (2003), o sistema proposto por Hansen (2004) para avaliação de cadeias produtivas possui a mesma ênfase na proposta de analisar o arranjo para dessa forma definir as medidas de desempenho. Essa constatação mostra que análise e planejamento não são apenas etapas e sim princípios fundamentais para mensurar o desempenho.

Já no sistema proposto por Parung e Bititci (2006) a definição do sistema de mensuração para alianças interorganizacionais passa por três pressupostos: a) a contribuição de cada parceiro para a rede; b) a medição da saúde da colaboração e; c) os resultados que essa colaboração resulta. Pensando pela lógica do comprometimento, os autores apontam que se cada parceiro contribuir de forma representativa e isso resultar em variáveis qualitativas de trabalho, os resultados da cooperação serão positivos para as alianças.

Com isso, torna-se relevante manifestar o caráter diverso das proposta, mas que contribuem para ampliar a forma de análise de arranjos produtivos. Apesar das suas diferenças e particularidades, todos possuem as relações interorganizacionais como pressuposto de existência e atuação.

A seguir é apresentado o método de pesquisa assim como os procedimentos para operacionalização da pesquisa.

## 6 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar o método e o encadeamento das atividades de pesquisa utilizadas para atingir o objetivo geral proposto. O mesmo está dividido da seguinte forma: contexto da pesquisa, onde é evidenciada a abordagem metodológica do projeto, seqüência e estrutura da pesquisa; a seleção dos casos considerados relevantes para o estudo do fenômeno de redes de cooperação; a coleta de dados e os procedimentos adequados para verificar os elementos essenciais do estudo e, concluindo, a análise dos dados para evidenciar informações importantes às conclusões do presente trabalho.

### 6.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, a presente dissertação é de caráter qualitativo, que se justifica pelo desenvolvimento ocorrer em contexto real onde a teoria antecede a prática (YIN, 2001). A referida abordagem compreende um conjunto de diferentes técnicas que visam descrever os componentes de um sistema complexo de significados, tendo como possibilidade diminuir a distância entre a teoria e dados, entre o contexto e ação.

Para atingir os objetivos propostos pelo trabalho de ordem qualitativa, a estratégia de pesquisa escolhida foi o Estudo de Caso, onde a investigação ocorreu por meio de análise em torno do contexto de um fenômeno contemporâneo, evidenciando os seus pressupostos e atribuições para, dessa forma, constituir um meio de organizar dados preservando o objeto estudado (YIN, 2001). Como abordagem do tema, foi utilizada o desenvolvimento exploratório, que tem como finalidade a proposição de um sistema de medição de desempenho teórico baseado em representações e ocorrências práticas (GIL, 1995).

O tipo de estudo de caso que foi considerado mais adequado é o de caráter múltiplo, que visou estabelecer uma lógica de replicação entre os sujeitos estudados, possibilitando a obtenção de conhecimento profundo do fenômeno, resultando em uma sistemática de comparação que possibilita um domínio maior para análises e inferências qualitativas das informações obtidas (YIN, 2001).

## 6.2 SEQUÊNCIA E ESTRUTURA DA PESQUISA

O desenho de pesquisa tem como objetivo demonstrar toda a seqüência de atividades que devem ser desenvolvidas para realização do projeto proposto. O mesmo possui fases que possuem ordem cronológica como também desenvolvidas concomitantemente. Cabe salientar que a revisão da literatura permeia todas as fases do desenvolvimento da pesquisa. As etapas de desenvolvimento da pesquisa seguem a ordem apresentada na Figura 12.

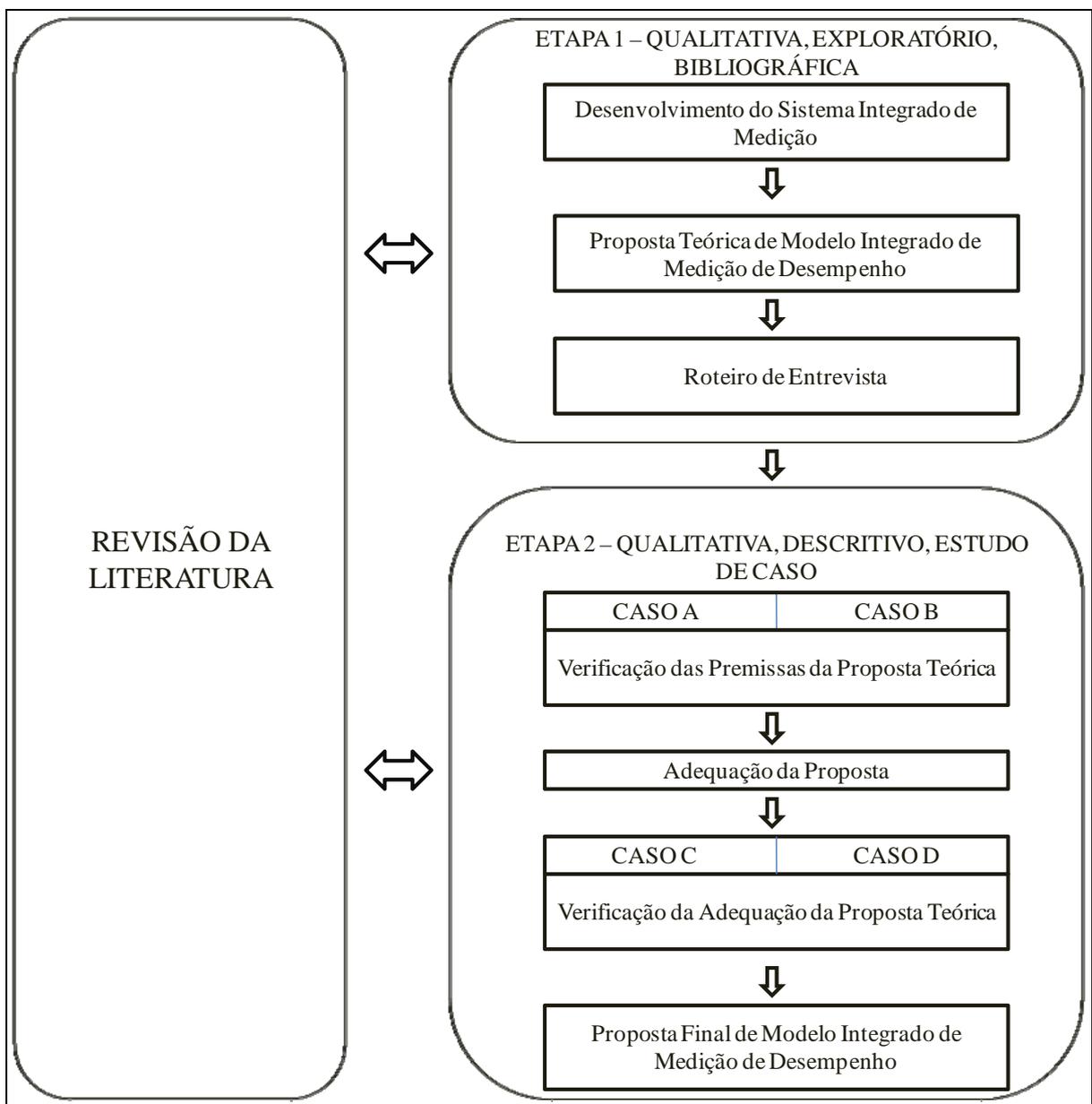


Figura 12 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa utilizou em sua totalidade os resultados advindos da revisão de literatura, servindo como base de construção das etapas 1 e 2. Na etapa 1, de cunho qualitativo, exploratório e bibliográfico, ocorreu o desenvolvimento do sistema integrado de medição. A partir deste desenvolvimento, surgiu a proposta teórica do modelo. A proposta teórica serviu como base para criação do roteiro de entrevistas da etapa dois.

A etapa dois foi de caráter qualitativo, descritivo, operacionalizado por meio de estudo de caso. Primeiramente, foram realizados o Caso A e Caso B, contemplando a chamada Fase 1, com o intuito de verificar as premissas estabelecidas pela proposta teórica advinda da etapa 1. Após realização destes casos, foi realizado o procedimento de adequação da proposta teórica. Ocorrendo este procedimento, foram realizados o Caso C e D, considerada Fase 2, onde foi verificada a adequação da proposta teórica a realidade do fenômeno estudado. Após realização destes casos, a proposta final de modelo integrado de medição de desempenho foi concluída.

### 6.3 SELEÇÃO DOS CASOS E UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme os objetivos propostos neste trabalho, o desenvolvimento de um sistema de medição exige uma dupla compreensão sobre o desempenho das redes horizontais de cooperação. Por isso, decidiu-se pela divisão da pesquisa em duas etapas: a primeira de caráter teórico e a segunda etapa de caráter exploratório.

A primeira etapa teve como objetivo a construção do sistema de avaliação da performance para redes horizontais de cooperação. Esse sistema foi construído com base na revisão da literatura sobre redes interorganizacionais e de medição de desempenho. A sua construção levou em consideração os pressupostos e características peculiares do fenômeno estudado. Dentro disto, foram realizadas adaptações com suas devidas justificativas. O aspecto fundamental do sistema proposto está na sua determinação de relações de causa-e-efeito e na preocupação em desenvolver um caminho estratégico para a medição de desempenho das redes horizontais. A partir dos aspectos base, foram desenvolvidas passos para o planejamento e estruturação do sistema.

A segunda etapa da pesquisa empírica foi a realização do estudo de caso múltiplo. Este teve como objetivo confirmar as variáveis relacionadas ao desempenho das redes interorganizacionais de cooperação e verificar a adequação do sistema proposto ao fenômeno

das redes horizontais de cooperação. Para melhor disposição didática do estudo de caso, a segunda etapa foi subdividida e duas fases.

A primeira fase da segunda etapa buscou por meio de entrevistas em profundidade estabelecer a relevância das variáveis de desempenho no contexto específico das redes horizontais de cooperação. Essa fase ocorreu em função da relevância de tais fatores para o melhor entendimento do relacionamento interorganizacional, envolvendo especificamente o seu desempenho. Na primeira fase da segunda etapa, foram escolhidas duas redes. Caso surgissem alterações substanciais nas variáveis investigadas, essas seriam incorporados ou retiradas da proposição do modelo de medição do desempenho.

A segunda fase da segunda etapa do estudo de caso teve como objetivo verificar a adequação do sistema já proposto ao fenômeno das redes horizontais de cooperação. Foram também realizados dois casos. Tal avaliação do sistema proposto visava uma confirmação, ou não, por parte das redes estudadas dos seguintes questionamentos: o sistema de medição está coerente com a realidade da rede de cooperação? Os aspectos contemplados pelo sistema são possíveis de serem utilizados pela rede? O sistema de medição atende às necessidades da rede? A segunda fase visou aperfeiçoar as adaptações teóricas propostas no modelo, aproximando a construção teórica da realidade, tornando a proposição mais consistente com as atividades das redes e estabelecendo uma validação nomológica do problema de pesquisa estudado.

Optou-se nos quatro casos (dois na primeira fase e dois na segunda) pelo estabelecimento de um encadeamento que possibilitasse a lógica de replicação, sendo este considerado um número suficiente para estabelecer validade externa consistente (YIN, 2001). Os pré-requisitos utilizados na escolha das redes estudadas foram: a) a participação no programa Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul; b) o tempo de existência da Rede de Empresas deveria ser maior que um ano e meio, pois esse período compreende as etapas de sensibilização, formação e formalização da Rede, períodos onde o nível de Cooperação é considerado baixo (GULATI, 1995), não possibilitando um conhecimento abrangente sobre as inúmeras possibilidades advindas do programa e também suas conseqüências na performance das organizações participantes; c) a rede deveria possuir o mínimo de dez empresas participantes, para possibilitar um acesso facilitado aos entrevistados em caso de desistência do associado convidado para entrevista; d) o interesse da rede e das empresas em participar da pesquisa; e) a conveniência da proximidade geográfica das empresas participantes do programa, onde as organizações escolhidas estão situadas na região metropolitana de Porto

Alegre, e pela acessibilidade que existe em função do convênio existente entre PUCRS e SEDAI.

A unidade de análise do estudo constitui-se nas redes de empresas. Adotou-se a unidade de análise em conformidade com o proposto por Yin (2001), onde a definição da mesma deve estar de acordo com o fenômeno estudado, sendo o mesmo representado por indivíduos, processos ou entidades.

O primeiro caso de cada fase da segunda etapa constitui um estudo piloto, onde se optou pela escolha das empresas participantes considerando os mesmos pré-requisitos para os demais casos. Para orientar a consistência da revisão da literatura e apresentar questões sobre a logística do trabalho de campo, o caso piloto poderia revelar inadequações e melhorar pressupostos de adaptação do projeto de pesquisa. Novas informações poderiam gerar modificações benéficas antes da etapa de execução dos outros casos, possibilitando que a flexibilidade advinda do estudo piloto permitisse a seleção dos casos e não na alteração dos objetivos em função da inadequação das unidades selecionadas para análise (YIN, 2001). Caso o estudo piloto não sofresse alterações estruturais, os resultados serviriam de base para incorporação na análise, que foi o que efetivamente ocorreu.

## 6.4 COLETA DE DADOS

O estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa que visa estabelecer um padrão na coleta dos dados. Para tanto, se utilizam múltiplas fontes de evidência que sejam adequadas ao atendimento do objetivo geral proposto pelo projeto de pesquisa. Assim, estabelecer a técnica de coleta de dados correta e a forma como a mesma será trabalhada é um atributo relevante para que haja um encadeamento das evidências (YIN, 2001).

### 6.4.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Por questões de adequação da abordagem metodológica de ordem qualitativa exploratória, optou-se por utilizar duas técnicas de coleta de dados: entrevista e análise de

documentos. Tais técnicas de coleta de dados foram utilizadas nas duas etapas do estudo de caso múltiplo.

Optou-se pela utilização de entrevista por ser uma técnica de coleta de dados que possui a vantagem de ser direcionada ao tópico estudado, possibilitando o fornecimento de informações que resultem em inferências. O entrevistado poderia demonstrar argumentação de modo que surgissem oportunidades de associações, determinação de sentimentos, averiguação de fatos, sondagens, opiniões e atitudes que contribuíssem para a pesquisa (YIN, 2001).

As entrevistas realizadas nas duas fases da etapa 2 da pesquisa foram em profundidade, pré-agendadas, com roteiro semi-estruturado previamente validado e com aplicação individual pelo próprio pesquisador. O local foi previamente definido pelo entrevistado e cada entrevista teve duração aproximada de duas horas. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, como uma forma apropriada para codificação, compondo o banco de dados da pesquisa. A escolha da entrevista em profundidade proporcionou, através do roteiro previamente validado, uma forma de liberdade entre o entrevistador e entrevistado, fato esse condizente com os objetivos propostos pelo projeto de pesquisa.

As pessoas entrevistadas nas duas fases da etapa dois foram: a) os gestores das empresas associadas às redes, denominados de Associados; b) o presidente das redes (denominação estabelecida no programa Redes de Cooperação - SEDAI/RS, que tem como função de aglutinar o planejamento, implementação e controle das variáveis correspondentes aos anseios dos associados) e; c) os administradores das redes que prestam serviço a respeito das questões de rotina e auxílio à operacionalização das empresas.

Os associados foram escolhidos em função dos mesmos possuírem conhecimento sobre o funcionamento da organização e também por serem os agentes responsáveis pela prática da cooperação nas redes de empresas. Foram entrevistados três associados em cada rede estudada, incluindo o estudo piloto. O presidente foi entrevistado tendo como foco a explanação de dados do conjunto de empresas que compõem a rede, não tendo havido questionamento sobre atribuições relativas ao desempenho individual das empresas. Foram entrevistados quatro presidentes de redes, dentre os quais as duas entrevistas iniciais de cada fase da etapa dois referiu-se ao caso piloto.

Optou-se também por entrevistar os administradores das redes em função da participação direta que os mesmos têm na formação e desenvolvimento das redes. Esses possuem papel orientativo e de fomento à troca de informações entre os associados e outras redes participantes, constituindo-se dessa forma como um informante-chave para agregar

informações à pesquisa. Foram entrevistados quatro administradores, cada um ligado a uma rede de cooperação na qual o mesmo presta serviços.

#### **6.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

Os roteiros das entrevistas de pesquisa, um para cada fase da etapa dois, foram desenvolvidos a partir das proposições teóricas existentes sobre redes interorganizacionais e medição de desempenho. Os roteiros foram previamente validados por dois especialistas, com profundos conhecimentos em redes interorganizacionais e medição de desempenho, respectivamente, para dessa forma aferir se os mesmos estavam compatíveis para coletar dados que fossem válidos para atingir os objetivos propostos para as duas fases de entrevistas.

Os pré-testes dos instrumentos foram realizados durante os estudos de caso piloto, um em cada fase. As perguntas do roteiro de entrevista eram abertas com identificação do número do instrumento, nome do entrevistador, data, hora, local da entrevista e código do entrevistado. Essa alternativa reflete uma concepção de flexibilidade para obtenção de informações adicionais.

Os questionamentos seguiram as seguintes premissas:

- a) Os associados foram questionados sobre desempenho da sua própria organização e também sobre o desempenho da rede, tendo dois focos de questionamento;
- b) Os presidentes das redes foram questionados apenas sobre aspectos relacionados ao desempenho da rede como entidade. Os administradores foram questionados apenas sobre o desempenho das redes.

Os roteiros de entrevistas das duas fases encontram-se nos Apêndice do trabalho. O Quadro 6 apresenta um resumo das variáveis relacionadas à condução das entrevistas. No total, foram realizadas 16 entrevistas, gerando um total de 45 horas de relatos e 36 páginas de transcrição.

Entrevistados	Quantidade de Entrevistas por Caso Estudado	Duração das Entrevistas	Gravação e Transcrição	Período de Entrevistas
Associados	2	Duas horas cada entrevista	SIM	Julho a Setembro de 2007
Presidente	1			
Administrador	1			

Quadro 6 - Resumo das Principais Características das Entrevistas das duas fases da Etapa dois da pesquisa

Fonte: o Autor

A outra técnica utilizada na coleta de dados foi a análise de documentos. Segundo Yin (2001), existem algumas vantagens associadas à utilização de documentos no estudo de caso, entre elas: a estabilidade que é facilitada pelo número ilimitado de revisões; os dados contidos nos documentos não foram criados para o estudo de caso; a exatidão, pois contém referências e detalhes exatos de um evento; e a ampla cobertura, onde os documentos podem estar situados em longo período de tempo, com variáveis diferentes do ambiente a ser estudado. Yin (2001), aborda que a maior relevância na utilização dos documentos é valorizar as evidências que as outras fontes propiciaram.

Os documentos que foram analisados são:

- a) ata de constituição da rede (única);
- b) planejamento estratégico das redes (único);
- c) atas das reuniões para formação das redes (da primeira reunião até ata de constituição);
- d) ata das reuniões dos associados às redes (constituição até março de 2007);
- e) *check list* de medição de desempenho das redes (após Planejamento Estratégico até março de 2007).

A ata de constituição das redes foi utilizada em função da mesma demonstrar a intenção real das organizações em estabelecer o vínculo de cooperação. As atas das reuniões de formação das redes demonstram os aspectos que foram relevantes durante a formação da rede. Foram utilizadas as atas mensais do período inicial de reunião das redes até o ato de constituição.

O planejamento estratégico demonstra os objetivos e as ações que foram acordadas entre os participantes das redes. Constitui-se de um documento único, com revisões anuais. Foram selecionados todos os documentos que foram adotados desde o início da formação das redes.

Também foram analisadas as atas de reuniões dos associados às redes que demonstra todos os aspectos discutidos e que são pertinentes às aspirações, entendimentos e operacionalização das redes. O período a ser analisado inclui desde a constituição formal da rede até o mês de Março de 2007.

O *check list* de medição de desempenho apresenta os resultados obtidos pelas redes dentro de quatro características: Gestão, Inovação, Marketing e Negociação. Cabe frisar que esses documentos são estabelecidos dentro das políticas do programa Redes de Cooperação da SEDAI, e foram utilizados em função do caráter formal que apresentam. Apesar da busca pelos documentos propostos no método de pesquisa, os mesmos foram excluídos da análise em função da falta de integralidade dos mesmos. Em duas redes os documentos estavam desorganizados, sem cronologia ou possibilidade de manuseio. Somente uma rede apresentou todos os documentos solicitados.

## 6.5 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Como forma de garantir a validade e a confiabilidade do relatório do estudo de caso, Yin (2001) propõe que sejam executados alguns procedimentos visando a validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Quanto à validade do construto, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidencia, estabelecendo encadeamento entre as mesmas e com revisão do relatório de estudo de caso por informante-chave. Quanto à validade interna, o projeto evidencia a utilização da literatura como fonte da análise dos dados. A validade externa está adequada à lógica de replicação em estudos de caso múltiplos. Para a confiabilidade o projeto incluiu a utilização do protocolo de pesquisa e desenvolvimento de banco de dados. O Quadro 7 apresenta os procedimentos relacionados ao estudo de caso.

<b>Procedimento</b>	<b>Orientações segundo Yin (2001)</b>	<b>Procedimentos a serem adotados na pesquisa</b>
<b>Validade de Constructo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizar múltiplas fontes múltiplas de evidências;</li> <li>- estabelecer encadeamento de evidências;</li> <li>- revisar a versão preliminar do relatório de pesquisa por informantes-chave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entrevistas em profundidade junto aos casos estudados e análise de documento das redes.</li> <li>- revisão do relatório por pessoas-chave: na (REDE A), o relatório foi apresentado na assembleia geral; na (REDE B), o relatório foi apresentado ao presidente da rede; na (REDE C), o relatório foi apresentado aos associados entrevistados e ao gestor..</li> </ul>
<b>Validade Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possuir amplo acesso às informações e aos conhecimentos dos informantes.</li> <li>- desenvolver uma análise comparativa dos casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- com o intuito de obter o maior número de informações o pesquisador garantirá a confidencialidade dos dados aos entrevistados. Os presidentes das redes foram convidados a informar amplamente as empresas-alvo das entrevistas sobre o objetivo da pesquisa.</li> </ul>
<b>Validade Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proceder a um estudo de caso múltiplo;</li> <li>- comparar os resultados com a teoria prévia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudo de uma rede piloto;</li> <li>- estudo de três configurações em rede.</li> <li>- comparação dos dados empíricos com as proposições teóricas.</li> </ul>
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizar um “diário de campo”;</li> <li>- desenvolver um questionário semi-estruturado para as entrevistas;</li> <li>- desenvolver um banco de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foi utilizado um caderno de registros para todos os passos e procedimentos dos estudos de caso.</li> <li>- os roteiros foram elaborados a partir das orientações teórico-conceituais, da validação pelos especialistas e das contribuições advindas do estudo de caso-piloto. Tal procedimento ocorrerá nas duas etapas.</li> </ul>

Quadro 7 - Resumo dos procedimentos de validade e confiabilidade da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.6 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para apoiar com a coleta de dados foi elaborado um protocolo de pesquisa (Apêndice) composto por perguntas para identificação da entrevista e pelas possíveis variáveis que identificam cada dimensão de pesquisa. O protocolo também serviu para orientar a análise de documentos.

## 6.7 ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2001), a análise das evidências do estudo de caso, baseadas nas proposições teóricas, tem o objetivo de refletir as questões de pesquisa e verificar novas interpretações

que possam surgir, orientando o estudo para uma organização sistemática dos dados. Bardin (1977), afirma que análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados através de um procedimento sistemático e objetivo de descrição que permite a inferência de conhecimento das mensagens transmitidas através da coleta de dados. Dessa forma foi desenvolvida análise de conteúdo temática com categorias advindas das proposições teóricas. Cabe frisar que a análise de dados refere-se à segunda etapa da pesquisa, pois a primeira etapa não possui dados empíricos e sim a proposta teórica.

Na primeira fase da segunda etapa, a análise seguiu como lógica as categorias advindas da teoria sobre redes interorganizacionais. Cada categoria teve sua operacionalização realizada por meio do roteiro de entrevista. Essas categorias geraram os dados que balizaram a construção da análise. Já na segunda fase da segunda etapa a análise foi baseada nas impressões dos entrevistados. Estes foram questionados sobre o sistema proposto e puderam refletir e opinar de forma livre, sem intervenções.

O procedimento de análise de dados seguiu as seguintes etapas seqüenciais:

- I. Definição das categorias a partir da revisão da literatura;
- II. Construção dos roteiros de entrevista das duas fases da segunda etapa e validação com especialistas;
- III. Realização das entrevistas do Caso A e Caso B;
- IV. Análise Temática do Caso A e Caso B;
- V. Análise temática dos documentos previamente definidos;
- VI. Transcrição e Codificação das entrevistas;
- VII. Realização das Entrevistas do Caso C e Caso D;
- VIII. Análise Temática do Caso C e Caso D;
- IX. Transcrição e Codificação das entrevistas;
- X. Revisão por informante-chave;

O próximo capítulo contempla a análise de dados obtida por meio dos procedimentos e das técnicas de coleta de dados descritas anteriormente.

## 7 PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO

Este capítulo apresenta a proposta para medição do desempenho de redes horizontais de cooperação a partir da revisão bibliográfica. O capítulo se inicia apresentando os principais fatores relacionados com a estrutura do sistema de medição, ressaltando as justificativas a respeito das principais decisões estabelecidas para proposição de medição de desempenho de redes horizontais. Após a estruturação, é apresentada a definição das perspectivas do sistema de medição, evidenciando as relações existentes, adaptações propostas e as principais características das redes que compõem o sistema. Definidas as perspectivas, é proposta a forma de desdobramento destas perspectivas, ressaltando seus principais itens. Realizado o desdobramento, são feitas as propostas relativas às medidas de desempenho, incluindo a coleta de dados e a revisão do sistema de medição. O capítulo se encerra com um exemplo ilustrativo teórico de aplicação do sistema de medição para melhor entendimento da proposta.

### 7.1 ESTRUTURA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO

Na estruturação do sistema de medição, são definidas as variáveis que compõem a sistemática de medição, procurando responder à questão: o quê deve ser mensurado? Entretanto, antes de desenvolver esta etapa é conveniente expor alguns pressupostos para a montagem do sistema. A palavra sistema é utilizada visando estabelecer um conjunto de atividades que possuam uma entrada definida de dados, uma parte de processamento desses dados e uma saída específica, apresentando o resultado da medição e proporcionando um *feedback* aos participantes da rede. Dessa forma, a utilização do termo sistema de medição de desempenho busca congrega um processo cíclico, representando uma atividade sistemática do arranjo denominado rede horizontal de cooperação.

Primeiramente, a Figura 13 apresenta as etapas que estruturam o sistema de medição, para que a noção do enquadramento do desdobramento das perspectivas possa ser estabelecida.

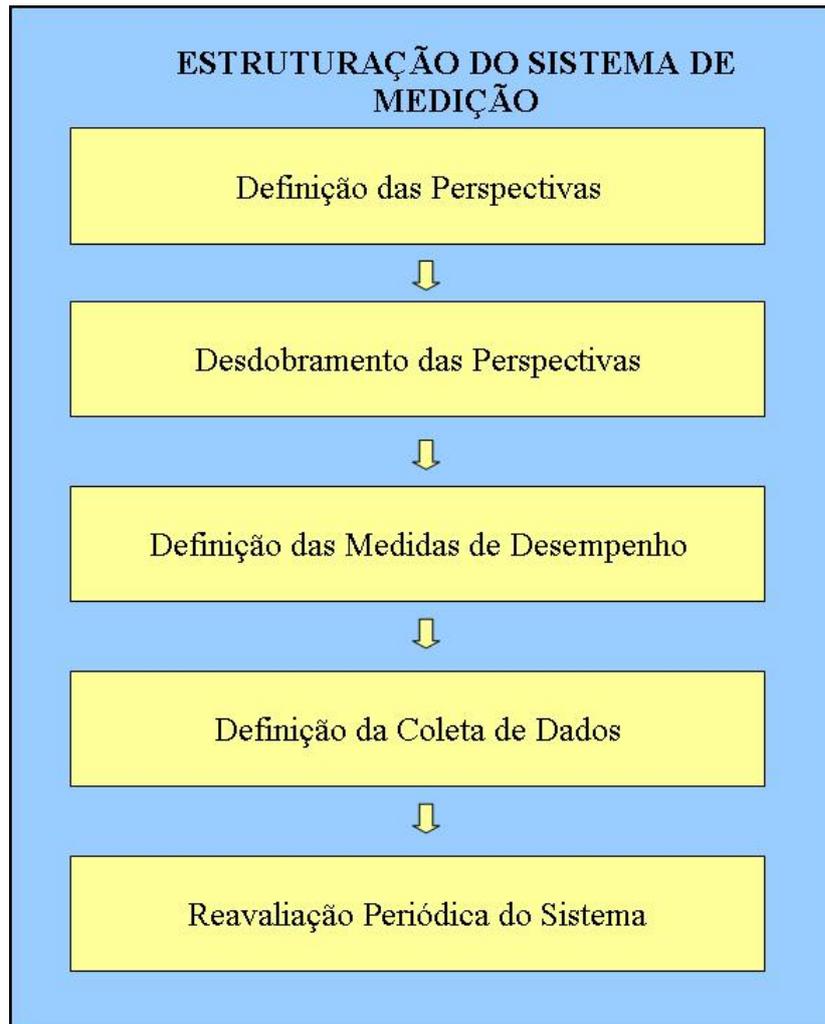


Figura 13 - Estrutura do Sistema de Medição de Desempenho

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Hansen (2004)

A primeira consideração a ser feita representa a diferença de atuação de empresas em forma isolada e organizações que participam de redes de cooperação. Nas empresas individuais, especificamente em micro e pequenas empresas, a tomada de decisão é voltada somente para questões internas, onde outras empresas são consideradas concorrentes. Permanecendo em seu escopo de atuação individual, tais negócios possuem pouca interação com ambientes diferentes da sua região operacional. Entretanto, na atuação em forma de rede, as relações de cooperação propiciam uma ampliação do espectro de colaboração, onde a concorrência pode coexistir com a cooperação, formando laços de coopetição. Tal situação, fortalece a expansão das fronteiras das organizações, gerando novas relações, principalmente sociais, entre empresas e suas comunidades. Dessa forma, a empresa não focaliza somente a decisão individualizada, interna e sim privilegia uma tomada de decisão conjunta, onde a

formação de confiança e mutualidade são pressupostos para gerar oportunidades de cooperação (GRANOVETTER, 1985; BALESTRO, 2005).

Tais oportunidades advêm da ampliação da visão dos gestores das empresas, quando estes verificam que na cooperação existe um sentido de compartilhamento, propiciando que objetivos que antes eram considerados individuais, possam agora ser estabelecidos como objetivos comuns entre empresas (VERSCHOORE, 2004). Essa ampliação propicia um entendimento entre as empresas que, mesmo respeitando a sua independência de atuação, verificam que a interdependência é um fator de vantagem em um cenário complexo e cercado de incertezas (SCHERMERHORN, 1986). O Quadro 8 expõe os principais conceitos a respeito das diferenças entre atuação individual e a respectiva participação das empresas em redes horizontais de cooperação.

<b>EMPRESAS INDIVIDUAIS</b>	<b>REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO</b>
Tomada de Decisão Interna	Tomada de Decisão Compartilhada
Envolvimento com a Comunidade próxima a Empresa	Envolvimento com outras Comunidades, em função dos parceiros de cooperação
Relacionamento Interno	Ampliação das Relações Sociais Externas para geração de Oportunidades
Competição entre Empresas	Coopetição entre Empresas
Busca por Objetivos Individuais	Busca por Objetivos Comuns
Atuação Individual e Independente	Atuação Coletiva e Interdependente

Quadro 8 - Diferenças de Atuação entre Empresas Individuais e Redes Horizontais de Cooperação

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos trabalhos de Granovetter (1985), Schermerhorn (1986), Verschoore (2004), Balestro (2005)

A segunda consideração está relacionada à escolha de perspectivas em detrimento da escolha de dimensões de desempenho. Dependendo da forma como os dados são medidos e apresentados, existe a tendência à modificação no entendimento dos participantes da rede acerca do desempenho do negócio. A partir dessa situação, a necessidade de escolha de perspectivas deve representar a proporção de atuação das redes horizontais de cooperação, buscando uma amplitude maior, fator que é limitado quando da utilização das dimensões convencionais de desempenho. As perspectivas são escolhidas pois tem o intuito de representar aspectos relevantes do negócio (KAPLAN e NORTON, 1997). Um exemplo dessa distinção pode ser verificado quando se trata da questão financeira. Caso ocorresse

uma abordagem dimensional, poder-se-ia ter medidas diferentes relativas à custos, retorno de capital, faturamento, entre outras. Verificando a mesma abordagem financeira pelo sistema de perspectivas, todas essas medidas podem ser englobadas em uma Perspectiva Financeira, possuindo um caráter mais abrangente.

Outra referência diz respeito ao estabelecimento dos elementos básicos da medição de desempenho. Tais elementos servem para inserir uma ordem lógica e relevante para as mensurações. Na sistemática de desempenho que será apresentada, tais elementos foram inseridos ao longo da sua estrutura, sendo alocados conforme a necessidade de cada etapa. Os elementos da medição de desempenho utilizados são: ligação com a estratégia, missão da empresa, objetivos da empresa, fatores críticos de sucesso, *benchmarking*, comunicação clara e simplificada, envolvimento dos *stakeholders*, critérios objetivos de medição, fórmula de cálculo dos indicadores conhecida pelos envolvidos, dinâmica de revisão, atualização e evolução do sistema de medição. Tais elementos foram definidos a partir dos trabalhos de Globerson (1985); Moreira (1996); Waggoner, Neely e Kennerley (1999); Wisner e Fawcett (1991); Bititci et. al. (2000); Najmi, Rigas e Fan (2005); Kennerley e Neely (2002).

Verificados os elementos que devem fazer parte do sistema de medição, cabe mencionar que os mesmos servem de base para a aplicação dos modelos integrados e, conseqüentemente para adaptação destes ao contexto das redes horizontais. Dessa forma, cabe retomar a contribuição de cada sistema de medição apresentado. O *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração do desempenho estratégico, baseado em perspectivas que possuem inter-relacionamento e desdobramento em ações práticas e focadas em objetivos (KAPLAN e NORTON, 1997). O modelo Prisma de desempenho está centrado na idéia de que o foco de medição deve partir dos *stakeholders* envolvidos com o negócio, definindo facetas que estão inter-relacionadas para formarem um prisma com as principais questões relevantes para a mensuração (NEELY e ADAMS, 2001). O modelo de Gasparetto (2003) para mensuração de cadeias de suprimento, preconiza que o envolvimento entre os agentes da cadeia é um fator determinante para o desenvolvimento de medidas de desempenho. Já para medição de cadeias produtivas, a proposta de Hansen (2004) contempla que uma abordagem integradora entre a inserção de *stakeholders*, estudo acerca do mercado consumidor da cadeia e estabelecimento de relações causais para determinar como a cadeia está posicionada no cenário competitivo.

Dessa forma, os sistemas apresentados possuem características que contribuem para a medição de desempenho de arranjos e de empresas, onde o grau de atendimento das características das redes são variáveis. A partir desta questão o Quadro 7 que apresenta

uma avaliação entre das principais características das redes (vide Quadro 9) e os sistemas de medição utilizados como referência, verificando a aderência de cada sistema as variáveis.

<b>VARIÁVEIS ANALISADAS</b>	<b>Tomada de Decisão Compartilhada</b>	<b>Envolvimento com outras Comunidades</b>	<b>Relações Sociais Externas</b>	<b>Cooperação entre Empresas</b>	<b>Busca por Objetivos Comuns</b>	<b>Atuação Coletiva e Interdependente</b>
<i>Balanced Scorecard</i>	X		X	X	X	
Prisma Performance		X	X	X	X	X
Modelo de Gasparetto		X	X			X
Modelo de Hansen		X	X		X	
Modelo de Parung e Bititci	X				X	X

Quadro 9 - Análise de Aderência dos Sistemas de Medição as Características das Redes

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o Quadro 9 verifica-se que o sistema Prisma atende a praticamente todas as características básicas das redes horizontais. O *Balanced Scorecard*, utilizado principalmente como sistema de desdobramento estratégico, também é base para o desenvolvimento do sistema de Gasparetto (2003), constituindo-se em um modelo relevante para o desdobramento das perspectivas.

Verificando que os dois sistemas supracitados possuem condições estruturais relevantes em um contexto interorganizacional, salienta-se que uma pergunta permanece recorrente: qual sistema deve servir de base para adaptação da medição de desempenho de empresas individuais para redes horizontais de cooperação? O Modelo Prisma de Performance ou o *Balanced Scorecard*? A resposta que parece ser mais adequada é a seguinte: os dois. A lógica dessa escolha repousa no fato do modelo Prisma ter um foco na obtenção de satisfação dos *stakeholders*, sendo considerado mais próxima da realidade das redes, onde os agentes (participantes da rede, governo, fornecedores, clientes) possuem papel relevante na sua atuação, formando um painel de relações sociais abrangente e complexo. Devido a essa questão, a escolha das perspectiva provém do Prisma proposto por Neely e Adams (2001). Entretanto, o prisma não propõe uma forma de desdobramento de perspectivas

que contemple uma realidade de fácil utilização, tal como o *Balanced Scorecard*. Devido a essas características, o desdobramento em objetivos, indicadores, metas e iniciativas segue as recomendações de Kaplan e Norton (1997).

## 7.2 DEFINIÇÃO DAS PERSPECTIVAS PARA A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DAS REDES

Realizada a análise das peculiaridades da rede horizontal de cooperação, se desenvolve a definição das perspectivas a partir do modelo proposto por Neely e Adams (2000). Antes da definição das perspectivas, cabe traçar um paralelo entre a proposta original, desenvolvida para empresas que atuam individualmente e as devidas adaptações para as redes de cooperação. Quanto aos *stakeholders*, foco central do prisma, é cabível modificar a expressão de parceiros de aliança, para os participantes da rede pois a continuidade da cooperação depende em parte do atingimento de objetivos que contemplem as necessidades de cada empresa integrante. A faceta Estratégia e Processos, foca-se nas questões interorganizacionais, ou seja, não das demandas internas da empresa e sim nas da rede de cooperação. A quarta faceta, Capacidades, não se limita as variáveis necessárias para a implementação dos processos, mas amplia seu escopo para os fatores que influenciam o atingimento de resultados pela rede horizontal. A quinta faceta, Contribuição dos *stakeholders* representa os resultados advindos da satisfação dos mesmos, devolvidos à rede em forma de resultados. Entretanto, para as redes horizontais de cooperação, tal faceta propicia verificar os resultados financeiros e não- financeiros da cooperação. Dessa forma, existe uma ampliação das possibilidades de análise da situação atual, para o contínuo desenvolvimento e evolução futura da rede. O Quadro 10 expõe as adaptações realizadas e o objetivo de tal modificação da proposta original.

<b>PERSPECTIVAS ADVINDAS DA PROPOSTA DE NEELY e ADAMS (2001)</b>	<b>ADAPTAÇÃO DAS PERSPECTIVAS PARA AS REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO</b>	<b>ADAPTAÇÃO PROPOSTA</b>
Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	Trocar o termo parceiros da aliança, para participantes da rede de cooperação.
Estratégias	Estratégias da Rede	Contempla as estratégias interorganizacionais, não das empresas individualmente.
Processos	Processos Interorganizacionais	Contempla os processos interorganizacionais necessários para atingimento das estratégias da rede.
Capacidades	Fatores Influenciadores do Desempenho (FID)	Os fatores influenciadores possuem um maior número de elementos, constituindo uma abrangência relevante para o escopo de atuação das redes horizontais.
Contribuições dos <i>Stakeholders</i>	Resultados Finais da Rede ( <i>Outcomes</i> )	A rede necessita mensurar os ganhos e custos advindos da cooperação para determinar sua situação atual e projetar as atividades futuras.

Quadro 10 - Adaptações propostas para as perspectivas do sistema de medição a partir do sistema de medição Prisma Performance

Fonte: Elaborado pelo Autor

Definidas as adaptações, são sugeridas cinco perspectivas que possuem inter-relacionamento e formam um prisma de performance da rede de cooperação. Essas perspectivas possuem ligação com o desdobramento das estratégias e objetivos perseguidos pelo arranjo, possibilitando a participação dos *stakeholders* e contemplando as propostas advindas de Parung e Bititci (2006) acerca da medição de desempenho de redes. As perspectivas definidas são:

- a) Satisfação dos *Stakeholders*: nessa perspectiva estão contidos os elementos referentes à mensuração da contribuição da rede para os seus diversos públicos relevantes, tais como clientes, empregados, fornecedores, parceiros da rede, governo, comunidade;
- b) Estratégias da Rede: definição dos fatores de desdobramento estratégico, tais como missão (WISNER e FAWCETT, 1991; MOREIRA, 1996), visão, objetivos estratégicos (GLOBERSON, 1985; WISNER e FAWCETT, 1991);

- c) **Processos Interorganizacionais:** essa perspectiva identifica os processos da rede que são requeridos para implementação das estratégias interorganizacionais. Pode-se citar como exemplos de processos em uma rede horizontal as compras conjuntas, padronização de *layout*, desenvolvimento de linha de produtos, entre outros;
- d) **Fatores Influenciadores do Desempenho (FID):** tais variáveis são capacidades (pessoas, estrutura, intangíveis, mecanismos de controle, informações, entre outros) requeridas pelos objetivos estratégicos e pelo ambiente externo para a rede implementar suas estratégias. Tal perspectiva também incorpora os fatores críticos de sucesso (MOREIRA, 1996; HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001; LAGEMANN, 2004), formando os componentes que mensuram a saúde da colaboração na rede de cooperação (PARUNG e BITITCI, 2006);
- e) **Resultados Finais da Rede (*Outcomes*):** são medidos os resultados obtidos pela rede, sendo classificados em dois macro aspectos: resultados financeiros e não-financeiros. Os possíveis resultados são oriundos do item 4.4.2 - Benefícios da Formação em Redes - na adaptação do *framework* analítico de Verschoore (2006).

A Figura 14 mostra as perspectivas relacionadas em facetas, formando o prisma de performance, adaptado a partir da proposição de Neely e Adams (2001), enfatizando que essas são inter-relacionadas e independentes ao mesmo tempo.

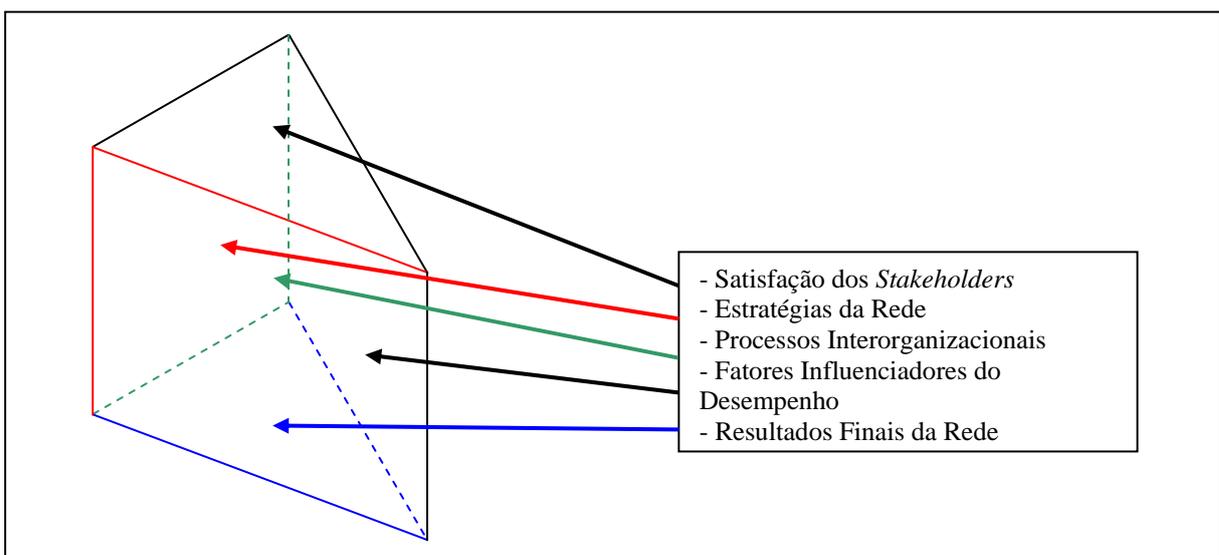


Figura 14 - Proposta de Perspectivas para Medição do Desempenho em Redes

Fonte: Adaptado de Neely e Adams, p. 114 (2001).

### 7.3 DESDOBRAMENTO DAS PERSPECTIVAS DO SISTEMA DE MEDIÇÃO

Definidas as perspectivas do sistema, essas são desdobradas segundo recomendações de Kaplan e Norton (1997). Para que as estratégias possam ser alcançadas, a rede precisa definir a proposição de cada perspectiva, abordando suas principais variáveis: objetivos, indicadores, iniciativas e metas.

Cada perspectiva tem os seus objetivos propostos e precisam ser aprovados e comunicados a todos os associados da rede. Esses objetivos devem ser traduzidos em indicadores com fórmulas de cálculo claras para todos os participantes (NAJMI, RIGAS, FAN, 2005). Tais indicadores, em conjunto com a definição de metas de periodicidade variável (anuais, semestrais, trimestrais, mensais), propiciam o desenvolvimento de iniciativas que geram planos de ação para a melhoria contínua do desempenho da rede de cooperação. O Quadro 11 expõe as principais categorias estabelecidas para o desdobramento das perspectivas.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
PERSPECTIVA X	Objetivo A	Indicador do Objetivo A	Meta do Objetivo A	Iniciativas para Atingir o Objetivo A
	Objetivo B	Indicador do Objetivo B	Meta do Objetivo B	Iniciativas para Atingir o Objetivo B

Quadro 11 - Exemplo de Desdobramento de uma Perspectiva do Sistema de Medição

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Kaplan e Norton (1997)

Apresentado o desdobramento das perspectivas, é estabelecido o relacionamento entre as mesmas. A Figura 15 apresenta a cadeia de relações de causa-e-efeito, destacando o relacionamento entre as perspectivas baseadas no modelo prisma de performance (NEELY e ADAMS, 2001). A partir da demanda dos *Stakeholders*, a rede horizontal propõe Estratégias que proporcionam direcionamento para as atividades cooperativas, culminando em Processos Interorganizacionais que necessitam de desenvolvimento de ações para implementação estratégica. Essas ações advêm dos Fatores Influenciadores do Desempenho que, por meio dos seus efeitos, proporcionam a execução de processos que culminam com os Resultados Finais da Rede. Tal forma de apresentação revela que cada atividade realizada pela rede,

assim como suas decisões estratégicas e operacionais interferem em outras perspectivas e resultados do arranjo.

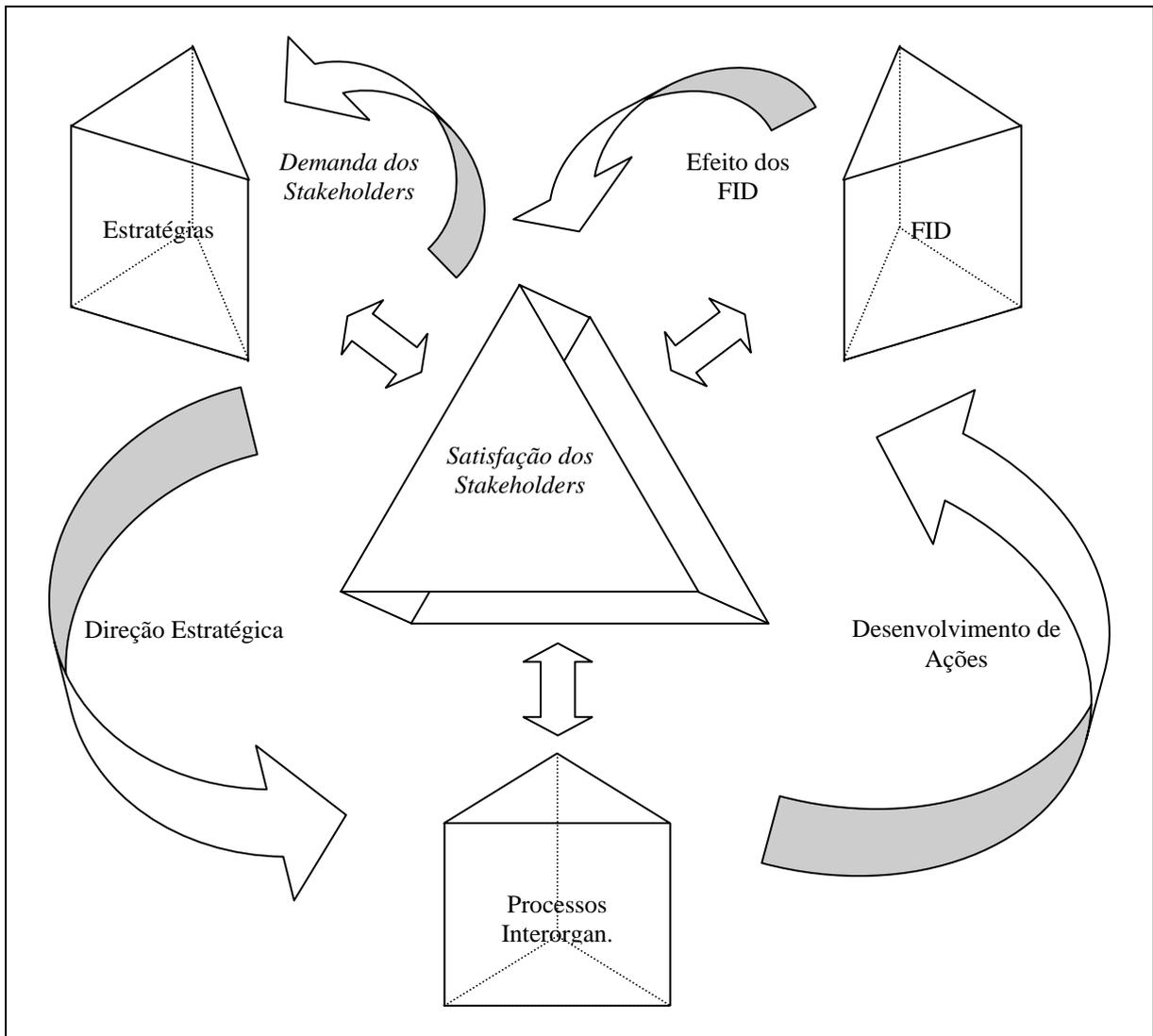


Figura 15 - Relações de Causa-e-efeito entre as Perspectivas do Prisma de Performance para Redes Horizontais de Cooperação

Fonte: Adaptado de Neely e Adams (2000, p. 27)

Após a definição do desdobramento das perspectivas e apresentado o prisma que estabelece as relações causais, apresenta-se no próximo tópico a definição das medidas de desempenho para as redes horizontais.

#### 7.4 DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DA REDE HORIZONTAL DE COOPERAÇÃO

Neste tópico são estabelecidas as características principais das medidas relacionadas ao sistema de medição. Tais medidas provém das perspectivas propostas anteriormente, onde são elaborados indicadores de desempenho conforme os objetivos partilhados pela rede. “Os indicadores de desempenho devem ser formas objetivas de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensado” (MÜLLER, 2003, p. 107). Assim, a proposta de medição contempla a utilização de indicadores dentro de alguns pressupostos, conforme sugerido por Hansen (2004), que são:

- a) utilização de indicadores financeiros e não-financeiros;
- b) prever a realização de *benchmarking* entre os associados e outras redes;
- c) estabelecimento de medidas que permitam a continuidade de obtenção dos dados, permitindo análise temporal e melhoria contínua;
- d) a escolha dos indicadores deve levar em consideração a sua relevância dentro do contexto das redes;
- e) tais indicadores devem possuir objetividade, clareza e simplicidade.

Para que o planejamento da rede possa ser transformado em ações objetivas, também é necessário instituir iniciativas para que as perspectivas possam interagir e gerar resultado. Essas medidas devem contemplar um número de indicadores que não extrapole o senso de administração do desempenho. Dessa forma, é sugerido que a rede mensure as tarefas que são relevantes para a correta utilização dos recursos, conforme proposto por Horváth e Moeller (2005).

#### 7.5 DEFINIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Após a definição das medidas de desempenho, deve ser estabelecida a forma da coleta de dados e a inserção dos mesmos no banco de dados do sistema de medição. Para que a coleta seja realizada de forma acurada, a rede precisa estabelecer fontes fidedignas e precisas de informações (HANSEN, 2004).

O banco de dados é uma forma segura e ordenada para o armazenamento das informações provenientes do sistema de medição. Considerando o volume de informação, o espaço temporal das medidas, sua continuidade de mensuração e a condição de proporcionar um rápido *feedback* e aprendizagem aos associados da rede, é sugerida a adoção da tecnologia da informação para garantir o fluxo da informação, maior precisão e rapidez de acesso aos dados disponíveis, servindo também para manutenção e evolução do sistema de medição (KENNERLEY e NEELY, 2002). Visto que a maioria das empresas participantes das redes horizontais de cooperação são de pequeno porte (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006) o sistema deve refletir a realidade de informatização de tais empresas, incluindo sua evolução continuada.

## 7.6 REAVALIAÇÃO PERIÓDICA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO

Inerente à estrutura de todos os negócios, as redes de cooperação também estão expostas e fazem parte de um contexto de mudança, onde as relações de causa-e-efeito são hipotéticas e potenciais, necessitando de uma aplicação prática para verificação da sua efetividade e possíveis alterações (KAPLAN e NORTON, 1997). Dessa forma, é necessária a realização de um estudo do real impacto das perspectivas de desempenho, testando as relações de causa-e-efeito para verificar a sua validade. Também é necessário avaliar a estrutura interna de operações da rede, onde mudanças em processos e relações podem interferir na mensuração do seu desempenho. Outra questão que precisa ser verificada é a eventual modificação do negócio da rede, onde a adoção de novos produtos, processos ou nichos de mercado podem modificar as bases da performance (HANSEN, 2004).

A rede deve contemplar também uma dinâmica de revisão do sistema, onde os responsáveis precisam determinar como será feita a revisão do mesmo. Tal revisão precisa verificar os direcionadores externos e internos da mudança, assim como as barreiras para evolução do sistema (KENNERLEY, NEELY, 2002).

## 7.7 EXEMPLO HIPOTÉTICO ILUSTRATIVO DO DESDOBRAMENTO DAS PERSPECTIVAS DO SISTEMA DE MEDIÇÃO PARA REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO

Para melhor compreensão sobre as perspectivas e o seu conseqüente desdobramento em objetivos, o presente tópico apresenta um exemplo hipotético da aplicação em uma rede horizontal do setor varejista, que inclui lojas comerciais. Cabe mencionar que tal exemplo não pretende expor a realidade de forma fidedigna, e sim apresentar uma aproximação para melhor entendimento do funcionamento do sistema de medição proposto.

A seguir é apresentado o Quadro 12 que mostra o exemplo ilustrativo de desdobramento das perspectivas em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. A ilustração segue os seguintes pressupostos:

- a) A primeira função do sistema é determinar os objetivos para satisfação dos stakeholders da rede, nesse exemplo, os clientes.
- b) Para satisfazer os stakeholders são traçadas as estratégias da rede;
- c) A execução dessas estratégias necessitam de processos interorganizacionais, envolvendo todos os parceiros;
- d) Esses processos, para serem colocados em prática, necessitam de fatores que influenciem o desempenho da rede, tais como comprometimento, confiança e comunicação;
- e) Percorrendo esse caminho, a rede irá auferir resultados, que precisam ser mensurados para verificar os benefícios gerados e as propostas de melhorias.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>Satisfação dos Stakeholders</b>	Aumentar a satisfação dos clientes da rede	Clientes Satisfeitos / Total de Clientes	Aumento de 20% de satisfação anual.	Realizar uma pesquisa de mercado.
<b>Estratégias da Rede</b>	Padronizar o serviço de todas as lojas da rede.	Nº Lojas com Serviços Padronizados / Total de Lojas	35% das lojas pertencentes a rede com serviço padronizado no primeiro semestre de 200X.	Elaborar orçamento coletivo para padronização dos serviços das lojas pertencentes a rede.

Quadro 12 - Exemplo de Desdobramento das Perspectivas da Rede de Comércio Varejista (continua)

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>Processos Interorganizacionais</b>	Implementação das estratégias de marketing da rede.	Nº de ações de marketing coletivo realizadas no ano.	Mínimo de 5 ações coletivas a cada ano.	Contratar curso de treinamento sobre Introdução ao Marketing para os associados da rede.
<b>Fatores Influenciadores do Desempenho</b>	Comprometimento	Nº de reuniões dos grupos de trabalho	1 Encontro Mensal	Propiciar encontros sociais entre os integrantes da rede.
	Confiança	Escala do tipo Likert de 1 a 5	Valor semestral acima de 4	Propiciar encontros sociais entre os integrantes da rede.
<b>Resultados Finais da Rede (Outcomes)</b>	Faturamento da Rede	Valor Bruto das Vendas dos Associados	R\$ 3 milhões em 200X.	Coletar dados do caixa.
	Tíquete Médio por Cliente	Valor de Compra Unitário.	Aumento de 15%.	Estímulo ao Comprometimento, Confiança e Compatibilidade.

Quadro 12 - Exemplo de Desdobramento das Perspectivas da Rede de Comércio Varejista (conclusão)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a abordagem do sistema de medição do desempenho de redes horizontais de cooperação, o próximo capítulo apresenta os resultados obtidos na parte empírica da pesquisa realizada.

## **8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO**

Este capítulo contém a interpretação dos resultados da coleta de dados empírica. Valendo-se das informações obtidas a partir das técnicas de coleta, o presente capítulo começa com a análise da primeira fase da pesquisa de campo (etapa 2). Nesta etapa, foram estudados dois casos, de forma individual. Após o encerramento da primeira fase, inicia-se a interpretação dos dados obtidos na segunda fase da coleta de dados, que buscou testar a proposição do sistema de medição de desempenho. Também foram analisados dados de dois casos, de forma individual. O capítulo termina com uma análise a respeito dos dados encontrados na fase 1 (um) e fase 2 (dois) do estudo de caso.

### **8.1 RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE (ETAPA 2)**

A primeira fase teve como objetivo central confirmar os fatores que influenciam o desempenho e os prováveis resultados auferidos pela rede. Com essa etapa, buscou-se consolidar as proposições da literatura, visto que o desenvolvimento do sistema de medição para redes horizontais possui ênfase em trabalhos teóricos anteriores. A seguir é realizada análise dos casos estudados na primeira fase. O roteiro de entrevistas utilizado nesta fase encontra-se no Apêndice deste trabalho.

#### **8.1.1 Análise do Caso A**

O Caso A é uma rede horizontal de cooperação de empresas do segmento de comércio varejista de mini-mercados com atuação na cidade de Porto Alegre, Viamão e Alvorada. Atualmente conta com 46 (quarenta e seis) associados, sendo 15 mercados, 21 mini-mercados, seis padarias e quatro açougues. O principal objetivo da rede é oferecer uma opção aos micro e pequenos empresários em função da acirrada concorrência com grandes

companhias. Dessa forma, a mesma trabalha com a perspectiva de aumento de produtos com marca própria, compra coletiva, promoções conjuntas e padronização do *layout* das lojas.

Foram realizadas quatro entrevistas, três com Associados da Rede A, sendo um deles o Presidente; a quarta entrevista foi com o Gestor contratado da rede. As entrevistas foram realizadas nas lojas dos associados selecionados, sendo que a entrevista com o presidente foi realizada na sede da rede. As entrevistas duraram em média uma hora e meia. A realização deste caso não necessitou de correções no procedimento, dessa forma, como caso piloto, o mesmo foi incorporado na análise dos dados sem restrições ou inconsistências.

A primeira parte analisada foi referente à **Estrutura da Rede**, com um foco central na troca de informações e sua relevância para o contexto do relacionamento interorganizacional. Os meios pelos quais ocorre a troca de informação na Rede A são a *intranet* que a mesma possui, *e-mail*, telefone, sendo que a forma que possui maior relevância são os encontros periódicos que existem entre os associados. Conforme cita um dos entrevistados: “Tudo que acontece na rede é discutido nas reuniões, ali nós prestamos conta para todos, sobre tudo.” Os principais objetos de discussão das reuniões são o comportamento das vendas e, a exposição sobre os gastos realizados pela rede. Os canais de comunicação da rede são variados, possibilitando flexibilidade na comunicação entre os associados. Cabe salientar que o encontro presencial é uma forma de fortalecimento do relacionamento, impactando diretamente no comprometimento e construção da confiança entre os membros.

Esse fluxo de informação por vezes não é pacífico e fica sujeito a conflitos internos entre os associados, conforme relato dos entrevistados. Entretanto, tais divergências são consideradas saudáveis para o relacionamento entre as empresas, visto que a multiplicidade de opiniões enriquece e fortalece a cultura de cooperação da rede, onde o consenso é construído de forma coletiva.

No segundo bloco de análise referente aos **Fatores Influenciadores do Desempenho** os respondentes foram convidados a responder sobre as variáveis centrais que proporcionam um caminho processual até o resultado e sobre a forma como eles mensuram tais fatores. Foi consenso entre os entrevistados que as variáveis direcionadoras do desempenho propiciam à rede um caminho viável para atingir os resultados propostos. Conforme um entrevistado: “Sem esses fatores a rede não chega a lugar algum, precisamos dar uma orientação para todos saberem por que a rede existe.”

Segundo os entrevistados, os principais fatores que influenciam os resultados da rede são: a formulação de objetivos, a união e a comunicação entre os membros. Cabe salientar que a utilização de **objetivos claros** divulgados entre os membros e a **comunicação permanente**

são variáveis propostas pelo sistema de mensuração, refletindo a relevância de tais fatores dentro do contexto do relacionamento, principalmente para que os resultados sejam alcançados.

Verificando como a rede **mensura os fatores mencionados**, constatou-se que não existem mecanismos formais para mensurá-los, apesar da preocupação com os mesmos. Entre as tentativas para mensurar os aspectos influenciadores, estão o índice de comparecimento dos sócios nas reuniões e a busca de informações em contatos diretos com os Associados, para verificar a causa das abstenções. A justificativa dada pelos entrevistados para esse tipo de mensuração foi a praticidade de sua operacionalização. Tal indicativo apresenta um aspecto importante, qual seja a questão do sistema de mensuração de desempenho ser facilmente utilizado pelas redes horizontais de cooperação, implicando em uma operacionalização simples e que possa ser amplamente utilizada.

Uma das razões possíveis para a utilização de tais indicadores pode ser a falta de conhecimento a respeito de formas de mensuração de desempenho. A debilidade da utilização apenas de indicadores vagos, sem uma proposição central e relacionada com a sustentação dos resultados da rede no futuro, pode interferir de forma negativa na cooperação.

O terceiro bloco de análise está associado aos **Resultados Alcançados** pela rede e as formas de mensuração. Segundo os entrevistados, os principais benefícios advindos do relacionamento entre empresas são o marketing compartilhado e as compras em conjunto. Essas afirmações confirmam alguns benefícios caracterizados pela literatura, como o ganho advindo da escala (BEST, 1990; PERROW, 1992) e a provisão de soluções. Quando questionados sobre o processo para atingir os benefícios, os membros apontaram como o número de associados o motivo central para auferir os resultados. Neste sentido, resultados mensurados pela comparação entre as volume de vendas dos associados antes e depois de ingressarem na rede de cooperação.

A respeito das formas de mensuração dos resultados, alguns participantes mencionaram que os indicadores da rede são: a pesquisa de faturamento anual, o número de vendas das lojas participantes e o número de funcionários das empresas. Esses números são divulgados na revista da associação do setor que a rede pertence e também nas assembleias mensais. Entretanto, outros respondentes não souberam dizer quais eram os indicadores de desempenho da rede, mencionando que os indicadores não existiam.

Percebe-se pela análise das entrevistas que não existe um processo definido para atingir os resultados, nem uma proposta que tenha estratégia como balizadora das ações da rede. Outra constatação repousa no fato de não existir um sistema de mensuração de desempenho formal,

apenas indicadores quantitativos de alguns resultados. Talvez, por falta de formalizações a respeito dos resultados, a comunicação sobre como a rede desempenha seu papel é contraditório, onde não existe unanimidade a respeito dos indicadores praticados na associação.

No exame dos documentos da rede, percebe-se que os indicadores propostos pelo programa Redes de Cooperação ou no planejamento estratégico da rede não são utilizados. Nas atas de reuniões mensais, apenas existem considerações sobre apresentação dos resultados de faturamento, em meses não consecutivos.

A seguir, o Quadro 13 apresenta os principais resultados encontrados no estudo de caso da Rede A.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>Estrutura da Rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informações em reuniões e por meio eletrônico;</li> <li>- encontros presenciais são os mais relevantes;</li> <li>- ocorrência de alguns conflitos que são benéficos para a rede;</li> </ul>
<b>Fatores Influenciadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fatores são relevantes para a rede;</li> <li>- principais fatores para a rede: a formulação de objetivos, a união e a comunicação entre os membros;</li> <li>- não existe sistema de mensuração de tais fatores;</li> </ul>
<b>Resultados Alcançados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- principais resultados são o marketing compartilhado e as compras em conjunto;</li> <li>- não existe processo para atingir os resultados;</li> <li>- presença de alguns indicadores de desempenho, entretanto, sem um sistema formalizado e unânime;</li> </ul>

Quadro 13 - Síntese dos Resultados Analisados no Caso A

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise do Caso A não mostrou diferenças com relação à revisão teórica sobre redes interorganizacionais. O primeiro caso desta fase também serviu como piloto, sendo que nesse caso não houve necessidade de alteração no instrumento de pesquisa.

### 8.1.2 Análise do Caso B

A rede de cooperação do caso B foi formada em 1997 a partir de empresas do setor de varejo de materiais para construção civil no Estado de São Paulo. Após o sucesso alcançado

no Estado, a iniciativa buscou a expansão em outras regiões do país, onde possui lojas em 7 estados brasileiros, totalizando 148 lojas associadas.

Assim como no desenvolvimento do Caso A, foram realizadas quatro entrevistas, três com Associados da Rede B, sendo uma delas com o Presidente, e a quarta entrevista foi realizada com o Gestor contratado da rede. A forma de análise seguiu as dimensões propostas no roteiro de entrevista. As mesmas tiveram duração variável, entre 40 e 90 minutos de duração, dependendo do associado entrevistado e seu nível de reflexão. Todas as entrevistas foram realizadas na sede da rede.

Foi verificado nas questões referentes à **Estrutura da Rede**, que a troca de informações presencial é prioritária para que a cooperação seja positiva e contínua. Nesse contexto, o principal mecanismo são as reuniões periódicas, a troca de e-mails e o telefone. As reuniões servem para discussão de diversos assuntos de interesse para a rede, focando nas questões relativas à negociação com fornecedores e condições propícias para as compras futuras. Quanto ao uso do telefone e e-mail, esses têm a finalidade de informar rapidamente os associados sobre acontecimentos que necessitam de ações imediatas.

Um fato interessante sobre o desenvolvimento da rede é a possibilidade dos associados contarem com o serviço de uma Universidade Corporativa. Essa tem como finalidade proporcionar treinamentos específicos sobre o setor de atuação e melhoria organizacionais para os gestores.

Quando questionados sobre a existência de conflitos, os associados confirmaram a existência dos mesmos durante os encontros presenciais. Entretanto, como verificado no Caso A, esses são considerados relevantes para o aprimoramento de idéias e não possuem um sentido negativo ou pejorativo para os membros da rede.

No segundo momento, os associados foram questionados sobre os **Fatores Influenciadores do Desempenho da Rede**. Em todas as entrevistas, constatou-se que os fatores qualitativos não são enfatizados pelos associados. Esses priorizaram questões que sejam tangíveis como variáveis determinantes do desempenho da rede. Os fatores citados foram a mudança de sede da rede, propiciando um espaço mais adequado para recepção e discussão dos assuntos pertinentes aos associados. Outro ponto destacado foi à criação de um novo Centro de Distribuição para os produtos da rede. Conforme abordado pelos entrevistados, esse novo local conseguiria ampliar as oportunidades para todos os participantes, dessa forma, as negociações seriam agilizadas.

Quanto à forma de mensuração desses fatores, a rede mostrou debilidade na sua construção e operacionalização. Foi revelado que alguns fatores são mensurados por meio do

controle do volume de compras das lojas. Se o nível de compras cair, existi um sinal de que algo está com problemas. Diante disto, é iniciada uma investigação subjetiva sobre os fatores que estão ocasionando situações não desejadas. Segundo os próprios entrevistados, tal método de mensuração não corresponde às necessidades dos mesmos.

O terceiro bloco de perguntas apresentou questões referentes aos **Resultados Alcançados** pela rede. O primeiro direcionamento visava esclarecer os principais benefícios percebidos pelos associados da rede. Os respondentes afirmaram que os mesmos são: melhorias nas condições de compra, ações de marketing em conjunto e possibilidade de realizar treinamentos com custos mais adequados ao porte das organizações. Segundo declaração de um associado: “Dez, quinze ou mais associados comprando junto dá um poder diferente para a nossa empresa que é pequena.”

Quanto ao processo através do qual esses benefícios são alcançados, foi verificado que a reunião é o principal instrumento. Na percepção dos associados, as reuniões, tanto com o grupo, com fornecedores como com os consultores de entidades de apoio as micro e pequenas empresas trazem todo o direcionamento das ações desenvolvidas pela rede. A maioria dos entrevistados ressaltou que os benefícios oriundos da rede poderiam ser mensurados com base no desempenho de cada loja. Após, seria realizada uma comparação entre essas, levando em consideração suas individualidades.

Verificando a existência de indicadores para mensuração do desempenho, a rede possui apenas indicadores financeiros, que são: o faturamento obtido pelas empresas associadas e elaboração do fluxo de caixa. Também foram citados como indicadores o volume de recursos aplicados em marketing coletivo e melhorias administrativas. Porém, esses itens possuem apenas uma mensuração subjetiva. Esses resultados mensurados são apresentados aos associados por meio da internet.

No exame dos documentos estratégicos da rede, assim como no Caso A, percebe-se que os indicadores propostos pelo programa Redes de Cooperação ou no planejamento estratégico da rede não são utilizados. Nas atas de reuniões mensais, apenas existem considerações sobre a apresentação dos resultados de faturamento, em meses não consecutivos.

Após análise dos dados obtidos no Caso B, o Quadro 14 apresenta uma síntese dos principais resultados encontrados.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>Estrutura da Rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informações por diversos meios de comunicação;</li> <li>- ênfase nas informações referentes à negociações;</li> <li>- ocorrência de conflitos que são considerados relevantes para o desenvolvimento da rede.</li> </ul>
<b>Fatores Influenciadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ênfase em fatores tangíveis, como mudança de sede e construção de centro de distribuição;</li> <li>- não existem indicadores para os fatores influenciadores.</li> </ul>
<b>Resultados Alcançados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- benefícios advêm das compras conjuntas, marketing compartilhado e treinamento coletivo.</li> <li>- existência somente de indicadores de desempenho financeiros;</li> <li>- divulgação dos resultados pela internet.</li> </ul>

Quadro 14 - Síntese dos Resultados Analisados no Caso B

Fonte: Elaborado pelo Autor

Diante dos resultados encontrados, percebe-se que a interação para troca de informações entre os associados das redes é relevante. Apesar da variedade de meios, a ocorrência e frequência do relacionamento informacional prevalecem como foco das redes. Essa constatação reforça o papel do sistema de mensuração como um assistente que pode auxiliar na estrutura de informações das redes.

Outra constatação é a falta de sistemas ou formas de mensuração do desempenho, ficando estes apenas no sentimento de cada participante. As redes expressaram que somente por meio de alguns fatores tangíveis elas mensuram o seu sucesso. Dado que a falta de informações sobre a sua posição estratégica e resultados concretos debilita as possibilidades de atuação das redes, essas estão distantes da proposta apresentada pela dissertação. Entretanto, para chegar a conclusões a respeito dessa afirmação, necessitamos expandir a população da pesquisa.

Os resultados encontrados confirmam as categorias propostas na primeira fase da pesquisa. Diante dos resultados, observou-se que as empresas que estão reunidas nas redes por meio da cooperação não apresentam mensuração de desempenho estruturada, evidenciando a necessidade do desenvolvimento do sistema de medição de desempenho. Assim, julgou-se necessária a realização da segunda fase da pesquisa, onde as avaliações dos entrevistados quanto à pertinência do sistema de medição de desempenho proposto são analisadas.

## 8.2 RESULTADOS DA SEGUNDA FASE

A segunda fase da análise dos resultados da pesquisa teve como objetivo verificar os aspectos de aplicabilidade e relevância do sistema de medição segundo a visão dos gestores das redes horizontais de cooperação. Essa etapa contou com dois casos. A operacionalização desta etapa obedeceu as seguintes atividades:

- a) questionamento sobre a existência de sistema de mensuração do desempenho da rede analisada;
- b) explicação sobre o funcionamento do sistema de medição para os associados da rede estudada, com ênfase nas justificativas que levaram a escolha das formas de mensuração;
- c) coleta das impressões a respeito da aplicabilidade, didática, implementação e críticas sobre o sistema de medição do desempenho para redes horizontais.

A seguir serão apresentados os resultados da segunda fase da pesquisa, onde a análise foi estruturada por caso estudado.

### 8.2.1 Análise do Caso C

A rede do Caso C atua no setor de comércio varejista de produtos farmacêuticos desde 1997. O histórico da rede começa com a união de pequenas farmácias na cidade de Porto Alegre, onde os associados firmavam parcerias para buscar novas oportunidades de negócio. Com o avanço das atividades, a expansão começou a progredir para a unificação da logomarca, inserção de novos associados em todo o Estado do Rio Grande do Sul e ampliação das atividades de negociação e marketing coletivo. Atualmente a rede estudada conta com 147 associados em 57 cidades gaúchas, perfazendo um total de 213 lojas. Para elaboração do caso, foram entrevistados quatro associados da rede, todos proprietários de estabelecimentos farmacêuticos, sendo três membros do conselho de administração da rede e um diretor financeiro da mesma. As entrevistas aconteceram na sede da rede e também na loja de dois associados, com duração entre 45 minutos e 01 hora e meia.

A primeira interrogação foi sobre a existência de alguma forma ou sistema de mensuração do desempenho da rede. Nesse ponto, todos os associados afirmaram não existir

um sistema formal. Apesar de não existir um sistema formal, uma das próximas ações da rede é a melhoria da gestão interna do negócio, onde os mesmos manifestaram a relevância da inserção de mensurações por meio de indicadores. Segundo um entrevistado: “Nós precisamos de indicadores pra ver a evolução da rede, saber como ela está e no que temos que melhorar.”

Após verificação inicial, ocorreu a explicação sobre o funcionamento do sistema de mensuração do desempenho das redes horizontais. Em suas manifestações primárias, os gestores manifestaram uma surpresa positiva sobre a forma de mensuração, baseada no modelo prisma. A impressão geral foi de que o sistema de mensuração corresponde aos anseios e demandas da rede. O ponto frisado por todos é a sua abrangência em torno das perspectivas, ressaltando que os diversos aspectos da rede podem ser considerados no sistema. Em um dos comentários feito por um gestor: “É difícil para os pequenos entenderem que precisam saber o andamento da empresa, mas eu vejo que tendo uma forma simples de apresentar a situação da rede todos vão criar uma consciência do assunto.”

Quanto à representatividade das perspectivas, os entrevistados foram interrogados a respeito das suas impressões sobre as mesmas. Na primeira perspectiva Contribuição aos *Stakeholders*, foi afirmado por todos que o negócio da rede possui um apelo social relevante, sua relação com a comunidade é vital para a sustentação da rede e de cada ponto-de-venda. Dessa forma, é importante valorizar as relações e saber como uma corporação que tem representatividade está contribuindo com os seus diversos públicos.

Referindo-se à perspectiva Estratégias da Rede, os associados mostraram-se divergentes. De um lado, alguns associados manifestaram interesse no desenvolvimento de estratégias e a sua conseqüente mensuração constante, promovendo o alinhamento entre todos os associados. De outro lado, outros associados reforçaram que a estratégia já está determinada e entendida por todos, não havendo necessidade de formalizações ou burocracia para impedir o avanço da rede.

Quando perguntados sobre a perspectiva Processos Interorganizacionais, os associados foram enfáticos na proposição de padronização dos processos da Rede. Apesar da importância atribuída, os mesmos não manifestaram conhecimento sobre o controle dos processos por meio de indicadores, objetivos e ações. Na realidade, a perspectiva ampliaria as possibilidades de atuação da rede, tal fato, foi considerado relevante por todos os entrevistados.

A perspectiva Fatores Influenciadores foi considerada relevante e necessária para o contexto das atividades da Rede. Como citado por um dos entrevistados: “Eu diria que 90% do que acontece na rede é por causa do relacionamento saudável entre as pessoas que trabalham aqui.” Essa constatação reforça o sentido de mensuração de fatores intangíveis e

estimuladores do desempenho positivo. Outra exposição interessante advinda de um entrevistado reside na questão de ponderação dos fatores influenciadores. Como a rede necessita de muitos fatores para funcionar plenamente, o mesmo sugere que sejam elencados em torno de três variáveis que seriam as mais importantes. Essas seriam consideradas as norteadores do desenvolvimento dos envolvidos na rede.

Outro ponto destacado foi a inter-relação existente entre as perspectivas, onde foi ressaltado que existe um caminho proposto para a rede obter os resultados, facilitando os processos internos e o controle dos resultados auferidos. Quando questionados sobre o desdobramento das perspectivas, os associados não manifestaram opiniões, alegando que não possuíam conhecimento. Entretanto, a relevância do desdobramento em torno dos objetivos foi destacado, sendo frisado por um dos gestores que a rede deve focar em poucos indicadores, para não ser algo impossível de atingir.

As principais dificuldades de entendimento dos gestores não residiram sobre a estrutura do sistema e sim na sua forma de implementação. O fator destacado por todos é o convencimento dos associados sobre a relevância de mensurar o desempenho, algo totalmente divergente do pensamento de alguns associados. Dessa forma, foi destacado pelos entrevistados que a forma de coleta dos dados e a comunicação inicial para implementar o sistema devem levar em consideração a cultura da rede. Dependendo da forma de comunicar o sistema, pode existir uma repulsa por parte de alguns associados, que sentir-se-iam vigiados e controlados pela rede. Em um comentário sobre essa questão, um associado frisou:

Não vejo outra forma da rede expandir sem padronizar os processos e controle de nossa gestão. Hoje, a nossa principal dificuldade é convencer o associado da cidadezinha do interior que ele faz parte disso aqui, dessa rede, por isso que investimos bastante na confiança entre nós.

Ficou destacado no caso que o comportamento dos associados em relação à gestão da rede passa pela implementação de um sistema de mensuração do desempenho.

### **8.2.2 Análise do Caso D**

A rede estudada no como Caso D presta serviços de lavanderia na região metropolitana de Porto Alegre. Foi fundada em 2002 em função da dissidência dos seus

associados de uma rede de franquia que não acabou com suas operações. Com seu foco de atuação no segmento de lavagem *self-service*, a rede conta com 13 associados, distribuídos em 16 lojas nas cidades de Porto Alegre, Gravataí, Canoas e São Leopoldo. Atualmente a mesma possui uma sede própria, que visa atender clientes corporativos, tais como hotéis, restaurantes e empresas de evento. As entrevistas ocorreram na matriz da rede, com duração média de uma hora cada.

O questionamento sobre a existência de um sistema de mensuração apresentou que a rede possui alguns indicadores oriundos do programa Redes de Cooperação, capitaneado pelo Governo do Rio Grande do Sul. Entretanto, esses não estavam em funcionamento, pois a rede não possui o hábito de controlar sua gestão por meio de indicadores. Tal fato foi corroborado por todos os entrevistados.

Após apresentação do sistema de mensuração proposto, a impressão dos associados foi de concordância com o que era exposto. Os principais aspectos destacados estão relacionados com a abrangência das perspectivas, que foram consideradas relevantes para a rede. Segundo os entrevistados, contemplar diferentes aspectos é uma forma diferenciada da rede perceber seu próprio contexto. Foi destacado que o sistema de medição ajuda na inserção de alguns associados que não possuem o devido comprometimento com a rede. Quando a diretoria argumenta com base em dados empíricos, a possibilidade de aceitação e participação será majorada. Conforme citou um dos entrevistados: “Não vou te enganar dizendo que todos os donos são comprometidos, é claro, temos alguns que só querem ganhar e não sabem bem como agir em uma rede, acho que esses podem mudar se a gente mostrar dados reais da nossa situação.”

Quanto à representatividade das perspectivas escolhidas, alguns comentários feitos pelos entrevistados foram relevantes. Sobre a perspectiva Contribuição aos *Stakeholders*, foi salientado que o foco da rede deve sempre estar voltado para a comunidade, pois a mesma entrega benefícios. Nessa mesma, foi citado o caso da relação com fornecedores, onde o planejamento conjunto e coletivo desde os insumos, ajuda na padronização das ações e na conseqüente imagem da marca da rede, impactando em uma relação direta com os resultados obtidos.

Sobre as Estratégias da Rede, os resultados mostraram que tal perspectiva pode condensar as diferentes percepções dos associados, facilitando a identificação de um caminho único para suas ações. Como existem casos de falta de percepção individual, a unificação da Estratégia de forma a ser comunicada corretamente possibilita a educação dos associados para

as atividades da rede, facilitando a convivência mais harmoniosa e reduzindo a probabilidade de conflitos degenerativos da relação coletiva.

Referente aos Processos Interorganizacionais, foi comentado que o sistema de medição deve mensurar se os processos estão sendo implementados e contribuem para execução estratégica da rede. Entretanto, entre os clientes da própria rede existem diferenças de comportamento de consumo, trazendo oportunidade para personalização de serviços, gerando necessidade da existência de padrões de processos que possuam flexibilidade para adaptação à necessidade de cada cliente.

Sobre os Fatores Influenciadores, não houveram impressões relevantes. Apenas a sinalização por parte dos integrantes de que tais variáveis são importantes para que a rede possa funcionar de forma integrada. Quanto aos Resultados da Rede, os associados demonstraram maior conhecimento, algo que já existe a rotina em mensurar tais indicadores, mesmo que de forma empírica e sem embasamento.

A coleta de impressões a respeito da aplicabilidade do sistema foi positiva entre todos os entrevistados. Em função da existência de perspectivas que são facilmente identificadas com a realidade da rede, existe uma similaridade com o contexto de funcionamento do relacionamento interorganizacional. Dessa forma, o caminho de inter-relação proposto pelo sistema foi considerado didático e de fácil comunicação, aspecto que é valorizado nas iniciativas da rede.

Verificando sua implementação, os respondentes comentaram que julgam haver dificuldade na operacionalização do sistema. As principais dúvidas residiram sobre a utilização ou não de sistema computadorizado, a necessidade de contratação de novos funcionários, a solução de problemas e dúvidas dos associados sobre as medidas e como seria o processo de coleta de dados.

### **8.2.3 Síntese dos Resultados Encontrados na Segunda Fase**

A seguir é apresentado o Quadro 15 que sintetiza os principais resultados encontrados nos dois casos estudados na segunda fase de coleta de dados. Essa representação não segue uma ordem pré-estabelecida, em função dos casos não possuírem categorias definidas.

### **Principais Constatações da Segunda Fase**

- As redes estudadas não possuem sistema de mensuração do desempenho.
- As perspectivas propostas pelo sistema são consideradas compatíveis com a realidade dos relacionamentos interorganizacionais.
- O modelo prisma facilita o entendimento por parte dos associados.
- A relação de causa-e-efeito entre as perspectivas é positiva para a gestão da rede.
- Possuir indicadores de desempenho foi julgado relevante para a rede.
- Dificuldade no entendimento sobre a implementação, comunicação e utilização do sistema de mensuração de desempenho das redes.

Quadro 15 - Síntese dos resultados encontrados na segunda fase da coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir será apresentada uma análise geral a respeito dos resultados encontrados na segunda etapa da pesquisa.

### **8.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DAS FASES 1 E 2 DA ETAPA 2 DA PESQUISA**

Verificando o ponto de vista dos entrevistados, algumas considerações sobre a etapa 2 da pesquisa tornam-se relevantes para a discussão. Quanto às premissas do sistema de medição desenvolvidas pela pesquisa, os entrevistados apresentaram uma concordância com as variáveis que foram propostas a partir da revisão de literatura. Estas foram consideradas adequadas à realidade do fenômeno redes interorganizacionais, tanto nos aspectos de formação, estrutura das redes e resultados que as mesmas alcançam.

O modelo de medição de desempenho apresentado foi considerado adequado, contemplando as necessidades das redes e sendo de fácil aplicação ao cotidiano das mesmas. Os entrevistados ressaltaram que ele preenche uma lacuna atual gestão das redes em função de permitir monitorar os acontecimentos relevantes, as estratégias determinadas e saber se os resultados almejados estão sendo atingidos. Diante deste panorama, o modelo foi considerado aplicável, pois estrutura um caminho de processos para atingir o resultado, sempre levando em consideração o ambiente que está acontecendo a cooperação.

A similaridade entre a revisão bibliográfica e os dados encontrados nas redes foi alta, não havendo necessidade de alteração de pressupostos ou inclusão de variáveis que não eram contempladas originalmente. Este foi um fator facilitador para apresentação do modelo de medição, onde suas variáveis apresentaram um amplo reconhecimento por parte dos gestores das redes.

Dadas as condições atuais das redes, infere-se que conceitualmente o modelo de medição proposto poderia apresentar algumas dificuldades de entendimento, necessitando de treinamento e desenvolvimento acerca da ferramenta. Apesar da lacuna de entendimento por parte dos entrevistados, o mesmo mostrou-se aplicável ao contexto das redes, possibilitando uma compreensão real acerca do fenômeno. A principal dificuldade estimada diz respeito à questão de implementação do sistema, como esta ocorreria no cotidiano das organizações.

É importante ressaltar que apesar da diferença de setores de atuação, de porte e público-alvo das redes estudadas, as mesmas não apresentaram diferenças que comprometessem o sistema de medição.

## 9 CONCLUSÕES

As conclusões a seguir procuram sintetizar o pensamento desenvolvido ao longo do trabalho, de forma a analisar as constatações sobre o problema de pesquisa proposto. O capítulo foi estruturado em seis partes. A primeira parte expõe as principais acerca dos objetivos propostos pelo trabalho. A segunda parte apresenta reflexões acerca do sistema de medição proposto pelo trabalho. A terceira parte evidencia a validação nomológica do trabalho, onde a conexão entre redes interorganizacionais e medição de desempenho é estabelecida. A quarta parte trata das limitações advindas das escolhas de método e rigor científico. Na quinta parte são expostas as implicações acadêmicas e gerenciais advindas do trabalho, identificando suas contribuições e avanços no campo do conhecimento tratado pelo trabalho. O capítulo termina com sugestões de estudos futuros para continuidade da pesquisa e avanço da temática tratada pelo presente trabalho.

### 9.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PELO TRABALHO

O processo de estabelecer objetivos ao trabalho proporciona racionalidade e foco na busca pelos resultados desejados. Após estabelecer um objetivo geral, o trabalho adotou a segmentação em objetivos específicos, com finalidades definidas para um melhor entendimento e seqüência lógica do desenvolvimento da pesquisa. A seguir é realizada uma análise sobre cada objetivo específico proposto e os resultados atingidos com relação ao mesmo.

O primeiro objetivo específico buscou identificar na literatura questões referentes ao desempenho das redes interorganizacionais. Para atender este objetivo, buscou-se mostrar as principais estruturas que compõem a performance das redes entre organizações em um sentido amplo, e das redes horizontais em particular. Foi verificado que existem inúmeros fatores qualitativos que são condicionantes para o sucesso da rede. Da mesma forma, as possibilidades de resultados são amplas, mas dependem de um planejamento e ações por parte das redes.

O segundo objetivo específico propôs-se a analisar diferentes formas de mensuração do desempenho e as variáveis que o estruturam. Para atingir este objetivo, buscou-se verificar

a diversidade de propostas de medições, tanto em empresas individuais, quanto em coletivos de organizações, entre elas, cadeias de suprimentos, alianças organizacionais e cadeias produtivas. A importância do planejamento e estruturação dos sistemas de mensuração do desempenho está ligada as relações causais que existem nas ações das organizações. Para existir sucesso na mensuração, os elementos constitutivos do sistema de mensuração e as relações estruturais devem ser harmoniosos.

O terceiro objetivo específico buscou a construção do sistema de avaliação da performance para redes horizontais de cooperação. Com base na literatura sobre redes interorganizacionais em conjunto com as propostas de mensuração de desempenho foi estruturado um sistema. Para a proposição do sistema, foram consideradas as particularidades das redes horizontais de cooperação. Também foi levada em consideração a premissa de aplicabilidade em qualquer ramo de atividade econômica, podendo seu uso ser extensivo ao comércio, indústria ou serviço. Para tanto, o sistema possui a concepção baseada em perspectivas que se inter-relacionam, proporcionando um caminho de desenvolvimento de ações e de análise dos resultados obtidos.

O quarto objetivo específico buscou analisar as percepções dos representantes que compõem as redes horizontais de cooperação sobre as premissas e o próprio modelo proposto. Foram realizados quatro estudos de casos em duas fases distintas, totalizando dezesseis entrevistas em profundidade. A primeira fase buscou confirmar as premissas (do modelo) propostas sobre a temática redes. Os resultados apresentaram uma forte conexão entre as proposições teóricas e os entendimentos dos gestores. A segunda fase buscou a percepção dos gestores de empresas associadas em rede sobre o sistema de mensuração proposto. Os resultados mostraram que existe consonância entre a proposição de mensuração e a realidade das redes horizontais de cooperação.

## 9.2 O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO

A construção do sistema proposto levou em consideração que apenas a proposição teórica era insuficiente para determinar o fenômeno nas redes horizontais. Diante dessa premissa, a pesquisa foi estruturada em duas etapas distintas, que culminaram com a proposta final do sistema integrado de medição de desempenho.

O objetivo geral da dissertação foi propor um sistema de medição integrado para medição do desempenho das redes horizontais de cooperação. Diante desta proposta, o sistema foi construído levando em consideração as principais características das redes estudadas, onde algumas características são relevantes de serem retomadas.

A primeira característica a ser comentada é a definição das perspectivas do sistema de medição. As perspectivas foram baseadas principalmente nas relações de causa-e-efeito e na definição de que um processo estratégico de implementação das ações seria relevante para as coletividade. Estas perspectivas possuem como ponto principal as demandas dos *stakeholders*, que derivam questões estratégicas onde as redes buscam caminhos viáveis para sua implementação.

As perspectivas geravam uma abordagem cíclica, onde as demandas dos *stakeholders* geram o direcionamento estratégico e a implementação de ações para culminar com a satisfação dos envolvimento-chave com as redes horizontais. Todo o desenvolvimento dessa primeira característica fundamental está baseada no modelo Prisma, desenvolvido por Neely e Adams (2001) para empresas individuais.

O segundo item que cabe referência é o desdobramento das perspectivas por meio da utilização do conceito do *Balanced Scorecard*. Para haver uma noção clara das ações e como elas estão sendo realizadas, cada perspectiva possui um desdobramento em indicações, metas e ações que devem ser permanentemente alcançadas e estudadas. Nesse aspecto, a informação passa a ter sua relevância majorada, visto que o volume de dados a serem trabalhados aumenta, e isso é algo distante da realidade das redes estudadas.

A proposta do sistema de medição também contempla a reavaliação periódica do sistema que está sendo utilizado, proporcionando às redes a possibilidade de melhoria contínua do seu desempenho por meio do feedback que é dado pelo sistema.

Esses fatores teóricos foram contrastados com a prática na etapa 2 da pesquisa, onde buscou-se informações práticas sobre a medição de desempenho das redes. Nessa etapa, verificou-se que as organizações em rede não possuem sistemas formais de medição e o empirismo predomina.

### 9.3 INTERLIGANDO REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Considerando os aspectos relacionados à questão de pesquisa, o sistema proposto possui condições de identificar problemas macro-estruturais nas redes horizontais, possibilitando ações que reflitam o processo estratégico. Para que esse contexto exista, as relações internas entre as variáveis selecionadas é essencial. Por exemplo, caso fosse adotada pela rede a intenção de modificar o *layout* de suas lojas, isso terá um reflexo no comportamento dos associados, assim como nos resultados auferidos. Nesse contexto, é importante que a rede possua entendimento das suas próprias ações, buscando a melhoria contínua e o aperfeiçoamento das relações coletivas.

A dinâmica do sistema de medição tem em seu conceito a evolução do entendimento do que é sucesso para as redes horizontais de cooperação. Foi buscado neste trabalho desenvolver um caminho que possibilite a racionalidade das perspectivas, salientando o que possui efeito majorado no relacionamento interorganizacional. Assim, pode-se entender que sucesso para redes depende de um contexto macro e micro organizacional, onde os agentes impactantes deste contexto, tais como governo, comunidade, fornecedores e outros, possuem influências tanto quanto decisões internas das redes.

A busca pelo consenso coletivo passa inevitavelmente pela argumentação, persuasão e informação dos associados da rede. Aumentar o senso de racionalidade nas decisões e diminuir o impacto das visões individuais é um desafio e ao mesmo tempo um dilema. Como o pensamento relacionado à micro e pequena empresas está fortemente embasado na vivência dos gestores, sua racionalidade prega a vivência dos mesmos como sentido para decisões. O sistema de mensuração proposto para redes horizontais busca integrar a racionalidade das informações, sem perder o senso de realidade, expertise que é um ativo para qualquer organização.

Retomando o que Kaydos e Bond (2002) apresentam como objetivos da medição de desempenho, pode-se perceber que a facilitação do entendimento sobre o ambiente vivenciado pela organização é uma das chaves para abrir novos caminhos. Esses novos caminhos podem sustentar novos comportamentos, estabelecendo uma forma sistêmica de compreensão das redes. Dentro dessa visão é que foi concebido o sistema de mensuração do desempenho proposto nesse trabalho.

#### 9.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método qualitativo é especialmente válido para aprofundar determinadas questões referentes à pesquisa. Entretanto, sua validade é restrita, não possibilitando expandir os resultados para toda a população da amostra estudada, no caso, as redes horizontais de cooperação situadas no Estado do Rio Grande do Sul. Como foram investigadas apenas quatro redes, existe a possibilidade de expansão da pesquisa, visto que é limitada a quantidade de informação analisada.

Outro aspecto relevante está relacionado com a amostra utilizada, que foi de empresários de redes atuantes na região sul do Estado, sendo que a cultura e o gerenciamento das empresas podem afetar as respostas, bem como se observa outro viés deste trabalho, constituído pela utilização de uma amostra por conveniência e não probabilística.

A limitação do próprio pesquisador em não abstrair, eventualmente, todas as informações pertinentes à pesquisa, em função da racionalidade limitada do mesmo é um fator que precisa ser ressaltado como limitador. A seguir serão destacadas as principais implicações resultantes do trabalho.

#### 9.5 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A principal implicação acadêmica do trabalho é a junção das temáticas medição de desempenho e redes horizontais de cooperação. Apesar do estudo sobre redes estar difundido em inúmeras abordagens, aspectos sobre o seu desempenho são raros, geralmente direcionados para os fatores de influência e os resultados obtidos pelas redes.

Propor um modelo de mensuração avança no entendimento integrador do tema redes, possibilitando uma nova visão de seu desempenho. Antes consideradas de forma fragmentada, as perspectivas propostas pelo modelo trazem simplicidade e um caminho relacional de causa-e-efeito, possibilitando a construção de uma identidade estratégica e facilitando o fluxo de informação nas redes horizontais (PEREIRA, 2005).

Diante da utilização de modelos testados e validados na teoria de medição de desempenho, foi possível abstrair e estruturar teoricamente suas variáveis para o contexto do relacionamento interorganizacional. Essa interligação entre duas vertentes teóricas traz novas

possibilidades de questionamentos e, principalmente, de uma visão diferenciada de análise das redes horizontais.

Como a grande parte das empresas estabelecidas em redes horizontais é de micro e pequenas empresas, o trabalho possui implicações gerenciais para tal tipo de organização. A principal é poder vislumbrar as práticas de gestão em um único instrumento de mensuração do desempenho. Utilizando o sistema de mensuração proposto total ou parcialmente, as redes podem entender sua atuação de forma simples, baseada na sua realidade e de maneira integrada.

A partir da utilização do sistema de mensuração proposto, as redes podem reconhecer problemas com a sua comunidade, entender qual a estratégia está sendo pretendida, verificar se os associados possuem fatores pessoais diferenciados, aprimorar os processos internos, padronizando ações e atitudes e saber se o esforço da cooperação está rendendo resultados financeiros e qualitativos. Apesar das possibilidades decorrentes do sistema de mensuração, o mesmo necessita de aperfeiçoamento e de outras etapas de análise e adequação, que são oportunidades para estudos futuros.

## 9.6 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como o estudo das redes interorganizacionais possui inúmeras vertentes teóricas, é interessante o desenvolvimento de mais estudos envolvendo abordagens diferentes, confrontando suas diferenças e apresentando questões complementares. Um exemplo disso, seria a junção entre teoria social de redes e a visão baseada em recursos.

Estudar de forma quantitativa as relações apresentadas é relevante para expansão dos resultados para a população de redes horizontais, buscando verificar se a proposição apresentada possui aderência a redes de diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul e mesmo comparações com arranjos de outros países, tais como a região Emilia Romagna na Itália.

O processo de implantação do sistema proposto implica uma necessidade latente de continuidade dos estudos. Entender as variáveis específicas de implantação do sistema no contexto das redes, suas conseqüências para o comprometimento dos associados para com as redes e as implicações para os resultados das redes, podem fazer parte de outros estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- AGLIATI, M. Performance measurement systems in multinational networks. **3<sup>rd</sup> Workshop on performance measurement and management control**. Nice-France, 2005.
- ALLEGRETTI, R. F. **Mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação**: estudo na indústria moveleira. Dissertação (Mestrado), PUCRS, 2006.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARINO, A. Measures of strategic alliances performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 66, 2003.
- ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **The Academy of Management Review**. v. 8, p. 576, 1983.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnership: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**. V. 27, n. 5, p. 1005, 1996.
- AXELROD, R. **The Complexity of Cooperation: Agent-based Models of Competition and Collaboration**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1997.
- BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementariedade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração). PPGA-UFRGS, 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. p. 203, 2004.
- BALESTRO, M. V. **Confiança em rede**: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. Dissertação (Mestrado). PPGA-EA-UFRGS, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 19, n. 3, p. 275, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v. 29, n. 5, p. 411-426, 2002.

BEST, M. H. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge: Polity Press, 1990.

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMAN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BLEEKE, J.; ERNST, D. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? **Harvard Business Review**. Jan./feb. 1995.

BOND, E. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos**. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, 2002.

BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 2, p. 234, 1989.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**. v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1995.

BRESSER, R. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 375-385, 1988.

BROWN, M. G. **Keeping score**: using the right metrics to drive world-class performance. Portland: Productivity Inc., 1996.

CÂNDIDO, G. A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**. Ed. 28, v. 8, n. 4, jul./ago., 2002.

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.

CASSON, M.; COX, H. An Economic Model of Inter-firm Networks. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University, 1997.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR., D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**. v. 20, n. 9, p. 867, 1999.

COSTA, L.; JUNQUEIRA, V; MARTINHO, C.; FECURI, J. **Redes: uma Introdução à Dinâmicas da Conectividade e da Auto-Organização**. Brasília: WWF, 2003.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Relationship marketing and collaborative networks in service. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, p. 39, 1994.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng, Partner Analysis and Alliance Performance. **Scandinavian Journal of Management**. v. 19, p. 279-308, 2003.

DAS, T. K.; TENG, B.S. Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*. V. 24, n.1, 21-42, 1998.

DOUMA, Marc V.; BILDERBEEK, Jan; IDENBURG, Peter J.; LOOISE, Jan Kees. Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit. **Long Range Planning**. v. 33, p. 579-598, 2000.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 55-83, 1996.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organization**. v. 27, n. 4, p. 3, 1998.

EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University, 1997.

ECCLES, R. G.; PYBURN, P. J. Creating a comprehensive system to measure performance. **Managing Accounting**. v. 74, n. 4, p. 41, 1992.

ECCLES, Robert G. The Performance Measurement Manifesto. **Harvard Business Review**. USA, jan./feb., 1991.

FOMBRUN, C. J. Strategies for Network Research. In: Organizations. **The Academy of Management Review**. v. 7, n. 2, p. 280-291, 1982.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho Global**. São Paulo: FPNQ, 2001.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma Sistemática para Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos**. Tese (Doutorado), UFSC, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GLOBERSON, S. Issues in developing a performance criteria system for an organization. **International Journal of Production Research**. vl. 23, n. 4, p. 639-46, 1985.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Network Structure and Competitive Dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES-CASSERES, B. G. Group versus Group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**. Jul. 1994.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. v. 16, n. 2, p. 183, 1995.

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

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, p. 619-52, 1995.

GULATI, R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**. v. 26, p. 415, 2005.

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

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. V. 43, n. 4, p. 781, 1998.

HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal**. ABI/INFORM Global, v. 15, n. 4; p. 291, may 1994.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. p. 133-139, jan./feb. 1989.

HANSEN, P. B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Tese (Doutorado), UFRGS, 2004.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**. v. 27, n. 1, p. 24-36, 1990.

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.

HORVÁTH, P.; MÖLLER, K. Performance Management Design. In: **Business Networks**. 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control. Nice, 2005.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custom para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

IACOPO, C.; CASTELLANO, N.; CORSI, K.; GUERRINI, A.; D'ANGIOLO, F. The performance measurement system from a multidimensional perspective: an empirical survey. **3<sup>rd</sup> Conference on Performance Measurement and Management Control**. France: Nice, September, 2005.

INGLEY, C. The cluster concept: cooperative networks and replicability. **International Council For Small Business Naples Conference Proceedings**. 1999.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**. v. 81, n. 11, p. 88, 2003.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 31-41, 1988.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**. v. 18, n. 1, jan. 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYDOS, W. **Measuring, Managing and Maximizing Performance**. Portland: Productivity Press, 1991.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOGUT, Bruce. A study of the life cycle of joint ventures. **Management International Review**. v. 28, p. 39, 1988.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The Co-Evolution of Strategic Alliances. **Organization Science**. v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.

KULMALA, H. I., LÖNNQVIST, A. 2005. Holistic performance measurement of networks - empirical analysis and new insights, **3rd Conference on Performance Measurement and Management**, Nice, France, September 21-23, 2005.

LAGEMANN, L. **Fatores que Influenciam Performance de Redes de Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação (Mestrado), UFRGS, 2004.

LORANGE, P.; ROOS, J. Formation of cooperative ventures: competences mix of the management teams. **Management International Review**. v. 30, 1990.

McDOUGALL, G.; KELLY, J. R.; HINKS, J.; BITITCI, U. S. A review of the leading performance measurement tools for assessing buildings. **Journal of Facilities Management**. v. 1, n. 2, p. 142, 2002.

MENDIBIL, K.; MacBRYDE, J. Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 55, n. 2, p. 118-142, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. California. **Management Review**. v. 28, n. 3, p. 62, 1986.

MJOEN, H., TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**. v. 8, p. 257-274, 1997.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado), UFRGS, 2003.

NAJMI, M.; RIGAS, J.; FAN, I. A framework to review performance measurement systems. **Business Process Management Journal**. v. 11, n. 2, p. 109-122, 2005.

NASSIMBENI, G. Network Structures and Coordination Mechanisms: A Taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 18, n. 6, p. 538, 1998.

NEELY, A. D.; ADAMS, C. A. **Perspectives on Performance: The Performance Prism**. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management. Working Paper, 2000.

\_\_\_\_\_. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**. v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.

NOHRIA N. Is a Network Perspective A Useful Way of Studying Organizations? In: NOHRIA N. AND ECCLES R.G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241, 1990.

OLIVER, C; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. V. 19, n. 4, p. 549, 1998.

PARK, S. Ho; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**. v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PARKHE, A. International Alliances. In: PUNNETTT, B.; SHENKAR, O. (Eds.) **Handbook for International Management Research**. 2.ed. USA: University of Michigan Press, 2003. p. 210-238.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**. v. 36, p. 794- 829, 1993.

PARKHE, A.; WASSERMAN, S.; RALSTON, D. A. New Frontiers in Network Theory Development. **The Academy of Management Review**. v. 31, p. 3, 2006.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**. v. 1, n. 2, p. 116-136, 2006.

PENROSE, E. T. Research on the Business Firms Limits to the Growth and Size of Firms. **American Economic Review**. v. 45, p. 531-543, 1955.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Tese (Doutorado). PPGA-EA-UFRGS, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: Jorge Renato S. Verschoore. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004, v. 01, p. 49-68.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes in Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**. v. 19, p. 90-118, 1994.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**. v. 5, n. 1, 1997.

SCHERMERHORN JR., J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**. v. 18, p. 846, 1986.

SILVEIRA, D. C. **Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho de Cadeias Produtivas Agroindustriais**: estudo da cadeia da soja no **Brasil**. Dissertação (Mestrado), UFRGS, 2004.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, RJ, 1993.

SPEKMAN, R. E.; FORBES, T. M.; MACAVOY, T. C. Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. **Journal of Management Studies**. v. 35, n. 6, p. 747-772, 1998.

TEECE, D. J. Competitive, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 18, p. 1-25, 1992.

TEIXEIRA, F. L. C. (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

THOMPSON, G., J.; FRANCES, J. M. **Markets, hierarchy and networks**: the coordination of social life. London: Sage, 1991.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. The dynamics of interorganizational coordination. **Administrative Science Quarterly**. v. 29, p. 598-621, p. 1984.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic Alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of The Academy of Marketing Sciences**. v. 23, n. 4, p. 282-296, 1995.

VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no rio grande do sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

\_\_\_\_\_. **Redes de Cooperação Interorganizacionais**: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese (Doutorado). UFRGS, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: **30º Encontro da ANPAD**. Anais, 2006.

WAGGONER, D. B.; NEELY, A. D.; KENNERLEY, M. P. The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. **International Journal of Production Economics**. v. 60-61, p. 53-60, 1999.

WHITE, S.; LUI, S. Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. **Strategic Management Journal**. v. 26; p. 913-932, 2005.

WISNER, J. D.; FAWCETT, S. E. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. **Production and Inventory Management Journal**. v. 32, n. 3, p. 5, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic Management Journal**. v. 26, p. 809-825, 2005.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - Protocolo do Projeto de Pesquisa

### I - Visão Geral do Estudo de Caso Múltiplo

#### OBJETIVO:

- Propor um modelo de medição de desempenho para redes horizontais de cooperação de micro e pequenas empresas.

#### QUESTÕES DE PESQUISA:

- Como as redes mensuram o seu desempenho?
- Quais os fatores devem ser inseridos em um sistema de medição?
- Como as variáveis devem se relacionar?

#### FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Entrevistas semi-estruturadas;
- Documentos de interesse da pesquisa;
- Observação direta.

#### LEITURAS APROPRIADAS:

- Características da cooperação interorganizacional;
- Conceito de redes interorganizacionais;
- Características das redes interorganizacionais;
- Benefícios de adotar o modelo de arranjo em redes;
- Dificuldades na gestão de redes;
- Performance em redes de empresas;
- Características dos arranjos produtivos;
- Medição de desempenho das organizações;
- Modelos de medição de desempenho em organizações e arranjos produtivos.

**ATIVIDADES:**

- Contatar as redes que são do interesse do projeto de pesquisa;
- Selecionar as empresas que serão entrevistadas;
- Elaborar e validar o roteiro de entrevistas;
- Identificar os associados que responderão a entrevista;
- Identificar os gestores das redes que responderão a entrevista;
- Identificar os presidentes das redes que responderão a entrevista;
- Marcar as entrevistas;
- Gravar as entrevistas;
- Realizar as entrevistas;
- Selecionar os documentos que serão analisados;
- Transcrever as entrevistas gravadas;
- Codificar o material;
- Analisar o material coletado, confrontando com a teoria;
- Redigir o relatório;
- Enviar o relatório para os participantes das entrevistadas que manifestarão interesse no recebimento.

**II - Procedimentos de Coleta dos Dados****SELECIONAR AS EMPRESAS:**

- Estar participando do programa Redes de Cooperação;
- Possuir participação em período maior que um ano e meio;
- Localização da empresa;
- Interesse da empresa.

**MARCAR AS ENTREVISTAS:**

- Identificar os respondentes;
- Explicar o objetivo do trabalho para os respondentes;
- Marcar as entrevistas.

**REALIZAR AS ENTREVISTAS:**

- Explicar o objetivo da pesquisa e destacar que os dados obtidos não serão relacionados ao nome da empresa;
- Pedir autorização para gravar as entrevistas;
- Fazer anotações sobre os principais pontos destacados pelo entrevistado;
- Utilizar o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados.

**COLETAR OS DOCUMENTOS:**

- Explicar o objetivo da pesquisa e destacar que os documentos coletados não serão utilizados para assunto que não corresponda a pesquisa;
- Pedir autorização para fotocópia dos documentos.

**ANALISAR OS DADOS:**

- Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas;
- Categorizar os dados no software *Le Sphinx*;
- Analisar os dados;
- Comparar os dados obtidos nos três casos estudados.

**III - Coleta de Dados****1) Características Gerais da Rede Estudada:**

- Nome da Rede
- Endereço da Rede;
- Histórico de participação da rede;
- Ano de inserção na rede;
- Estrutura da rede;
- Número de Associados;
- Participação de Mercado (se possível);
- Principais produtos ou serviços.

## 2) Entrevistas (Roteiro Semi-estruturados)

<p><b>Rede de Cooperação:</b></p> <p>Estrutura da Rede</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Como ocorre a troca de informação entre os associados? Por quê?</li> <li>2) Quais informações são compartilhadas pela rede?</li> <li>3) Existe ou ocorre algum conflito referente ao compartilhamento de informações?</li> </ol>
<p><b>Medição do Desempenho:</b></p> <p>Fatores Influenciadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) Quais fatores influenciam a rede a chegar nos resultados?</li> <li>5) Por que eles são importantes?</li> <li>6) Como eles são mensurados?</li> <li>7) Por que são mensurados dessa forma?</li> </ol>
<p>Resultados Alcançados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8) Quais os principais benefícios oriundos da formação da rede?</li> <li>9) Como se chega a esses benefícios?</li> <li>10) Como eles são mensurados?</li> <li>11) Por que ele são mensurados assim?</li> <li>12) Você sugere outra forma de mensurar esses benefícios?</li> <li>13) Existem indicadores de desempenho da rede?</li> <li>14) Como os resultados da rede são divulgados entre os associados?</li> </ol>

Roteiro de Entrevista para a Primeira Parte da Segunda Etapa

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 3) Roteiro de Verificação do Sistema de Medição

- O sistema era apresentado aos associados.
- Os associados tiravam suas dúvidas sobre o funcionamento do sistema.
- Os associados expressavam suas opiniões quanto à coerência do sistema no fenômeno redes horizontais de cooperação.
- Os associados eram questionados sobre aplicabilidade do sistema nas redes horizontais de cooperação.

## 4) Documentos

- Ata de constituição da rede (única);
- Planejamento estratégico das redes (único);
- Atas das reuniões para formação das redes (da primeira reunião até ata de constituição);
- Ata das reuniões dos associados às redes (constituição até Março de 2007);
- *Check list* de medição de desempenho das redes (após Planejamento Estratégico até Março de 2007).

#### **IV - Guia para o Relatório do Estudo de Caso**

- Revisar as referências bibliográficas;
- Revisar a metodologia;
- Redigir a minuta do relatório;
- Submeter a minuta para revisão pelos informantes-chave após estudo piloto e demais casos;
- Atualizar a minuta de acordo com a revisão realizada.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)