



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

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO DE REDES DE COOPERAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Carla Regina Adam

**Santa Maria, RS, Brasil.
2006**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE REDES DE COOPERAÇÃO

por

Carla Regina Adam

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

Orientador: Prof. Dr. João Helvio Righi de Oliveira

Santa Maria, RS , Brasil.

2006

Adam, Carla Regina

Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação / Carla Regina Adam – 2006.

139 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

Inclui bibliografia e anexos.

“Orientador: Prof. Dr. João Helvio Righi de Oliveira”.

1. Redes de cooperação – Rio Grande do Sul. 2. Redes interorganizacionais. 3. Indicadores – Desempenho – Redes. I. Título

CDU 658.012.65

Catálogo: Rosângela Terezinha Silva – CRB 10/1591

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Carla Regina Adam. A reprodução de partes ou do todo desse trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua Bananal 271, Bairro Canudos, Novo Hamburgo, RS, CEP 93546-550

Fone (51) 3595-0845 Endereço eletrônico: carla@feevale.br

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

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

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE REDES DE COOPERAÇÃO**

elaborada por
Carla Regina Adam

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (UNISINOS)

Prof. Dra. Claudia Medianeira Cruz Rodrigues (UFSM)

Santa Maria, 11 de Dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

*À memória de minha mãe, estrela no universo,
que ilumina meu caminho.*

MEUS AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e pelas oportunidades que tive.

Minha gratidão ao professor João Helvio, meu orientador na UFSM e grande amigo que conheci. Obrigada “JH” pela parceria e incentivo à esta conquista.

Minha homenagem ao professor Serje Schmidt, meu colega na Feevale, grande colaborador desta obra. Suas contribuições foram fundamentais para o encaminhamento da pesquisa. Valeu Serje, muito obrigada!!!

Aos demais professores do mestrado, incentivadores da melhoria na forma de pensar.

Ao meus colegas de aula, em especial a Aline, pela amizade que construímos nessa caminhada.

Agradeço também às minhas colegas da Feevale, Claudinha e Carol, pelas sugestões e discussões sobre o tema.

Faço um agradecimento especial aos supervisores das universidades conveniadas ao Programa Redes de Cooperação, pelo apoio na coleta de dados, e naturalmente, aos técnicos especialistas do Programa, pela disponibilidade em responder à pesquisa.

Finalmente à minha família, pelos vários momentos em que me fiz ausente, deixando de lado a convivência com vocês para seguir o caminho da busca pelo conhecimento. Obrigada pelo apoio e compreensão!!!

“Depois de escalar um grande morro, descobrimos apenas que há muitos outros morros a serem escalados”.

Nelson Mandela

“Sempre digo que se uma coisa vai acabar sendo feita, que sejamos nós a fazê-la. Não a deixemos nas mãos do destino. Não a deixemos nas mãos de alguém que não me conhece. Eu me conheço melhor. Então, respire fundo e vá em frente”.

Anita Baker

RESUMO

Este estudo aborda o tema da avaliação do desempenho das redes horizontais apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, Estado que vem se consolidando como referência nacional no incentivo à formação de redes associativas. Através de metodologia específica, as universidades conveniadas com o Estado atuam no suporte à formação, desenvolvimento e consolidação das redes. Apesar de ter sua eficácia comprovada, a metodologia do Programa não contempla, até esse momento, ferramentas sistematizadas que evidenciem a evolução desse formato de organização. Com base nessa constatação, buscou-se desenvolver indicadores que direcionem a avaliação do desempenho das redes horizontais de cooperação, apoiadas pelo Programa. O estudo sugere que a avaliação do desempenho seja realizada de acordo com a estrutura de funcionamento das redes, respeitando a distribuição das atividades desenvolvidas pelas áreas responsáveis. A pesquisa não contempla a avaliação do desempenho individual das empresas participantes das redes, como também não delimita níveis quantitativos para os indicadores. Para o atendimento dos objetivos propostos, foi realizado um estudo exploratório, através de levantamento bibliográfico, fórum de discussões com os técnicos especialistas do Programa Redes de Cooperação e a identificação de variáveis, tratados aqui como indicadores de desempenho. O procedimento de pesquisa foi dividido em duas etapas. A primeira, de caráter qualitativo, buscou identificar a sugestão dos técnicos especialistas sobre os indicadores relacionados às atividades das redes, obtendo-se o número de 46 indicadores. A segunda etapa, de caráter quantitativo, foi subdividida em duas fases, em que buscou-se identificar a percepção dos técnicos especialistas sobre importância e desempenho desses indicadores. A validade do uso desses indicadores foi verificada através da análise da convergência dos resultados, organizados através de *rankings*. Quanto menor a diferença entre as posições, melhor, maior o nível de coesão desses indicadores na medição do desempenho da rede. Obteve-se a convergência em 36 dos 46 indicadores sugeridos. As conclusões do estudo apontam a necessidade de desdobramento das pesquisas nessa área, visto que a formação de redes interorganizacionais faz parte das estratégias de diversas economias em desenvolvimento. Cabe salientar que esse formato de organização requer instrumentos que possibilitem a avaliação do seu desempenho coletivo. Pretende-se que este estudo possa servir como um direcionador para a avaliação do desempenho das redes de cooperação.

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

ABSTRACT

This study approaches the issue of the performance evaluation of the horizontal nets supported by The Cooperation Networks Program, in the Rio Grande do Sul State, that has been consolidating as national reference in the incentive for the formation of associative nets. Through a specific methodology, the universities associated to the State act on the support to formation, development and networks consolidation. Despite of having its effectiveness proved, the program methodology doesn't contemplate, so far, systemized tools that evidence the evolution of this type of organization. Based on this evidence, we tried to develop a system that directs the performance evaluation of the cooperation horizontal networks, supported by the Program. The study suggests the performance evaluation be achieved in accordance with structure of nets working, respecting the distribution of the activities developed by the responsible areas. The systematic proposed doesn't contemplate the individual performance evaluation of the enterprises networks participant, as well as it doesn't delimit quantitative levels for the indicatives. To the attendance of the proposed objectives, it was achieved an exploring study, by a bibliographic research, discussions forum with the specialist technicians of the Cooperation Networks Program and the variants identification, called here as performance indicatives. The research procedure was divided into two stages. The first as a qualitative way tried to identify the specialist technician suggestion about the indicatives related to the networks activities, getting the number of 46 indicatives. The second stage, as a quantitative way, was sub-divided into two phases, which we tried to identify the perception of the specialist technicians about the importance and performance of the indicatives. The use validity of these indicatives was verified by the analysis of the convergence of results, organized by rankings. The smaller difference among the positions the better this indicative tends to measure the net performance. We got the convergence in 36 from the 46 indicatives suggested. The study conclusion points to the necessity to split up the researches in this area, whereas the nets inter-organizing formation makes part of strategies of several economies in development. It's good to emphasize this organization way requires instruments that permits the evaluation of its collective performance. It intends the study can be used as a guide to the performance evaluation of the cooperation networks.

Key words: cooperation networks, performance, indicatives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos fatores críticos à formação de redes de empresas e <i>clusters</i> na experiência internacional.....	38
Quadro 2 - Os principais problemas provenientes da cooperação em redes.....	44
Quadro 3 - <i>Framework</i> analítico - atributos	45
Quadro 4 - <i>Framework</i> analítico - benefícios.....	46
Quadro 5 - Síntese dos atributos: técnicos especialistas	47
Quadro 6 - Síntese dos benefícios: técnicos especialistas	48
Quadro 7 - Fatores críticos de sucesso das redes	57
Quadro 8 - Lista de indicadores de sucesso	59
Quadro 9 - Resumo das etapas do procedimento de pesquisa.....	74
Quadro 10 - Orientação do questionário de importância dos indicadores.....	75
Quadro 11 – Síntese do questionário de avaliação do desempenho dos indicadores	77
Quadro 12 - Indicadores de desempenho relacionados aos fatores críticos de sucesso	89
Quadro 13 – Síntese: relação dos resultados com os fatores críticos de sucesso das redes	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Stakeholders</i>	25
Figura 2 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos.....	31
Figura 3 - Mapa de orientação conceitual	33
Figura 4 - Motivos para a formação de redes.....	41
Figura 5 - Função lógica das redes	43
Figura 6 - Vértice da evolução competitiva das redes.....	49
Figura 7 - Esquema analítico de gestão de redes	50
Figura 8 - Modelo de gestão.....	51
Figura 9 - Esquema classificatório para medição do desempenho	53
Figura 10 - Configuração do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul	65
Figura 11 - Organograma Redefort	67
Figura 12 – Orientação para atribuição de desempenho geral da rede	77
Figura 13 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Marketing	86
Figura 14 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Inovação	86
Figura 15 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Expansão	86

Figura 16 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Negociação	87
Figura 17 - Sugestão dos técnicos: indicadores Sócio-Econômicos	87
Figura 18 - Sugestão dos técnicos: indicadores Estruturais.....	87
Figura 19 - Seleção de indicadores de Marketing	114
Figura 20 - Seleção de indicadores de Inovação	115
Figura 21 - Seleção de indicadores de Expansão	116
Figura 22 - Seleção de indicadores de Negociação	117
Figura 23 - Seleção de indicadores Sócio-Econômicos	118
Figura 24 - Seleção de indicadores Estruturais.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra da fase de atribuição de importância	79
Tabela 2 - Amostra da fase de verificação de desempenho	80
Tabela 3 - Gênero dos respondentes	90
Tabela 4 - Grau de instrução	90
Tabela 5 - Treinamento dos técnicos	91
Tabela 6 - Tempo de atividade do técnico no Programa	91
Tabela 7 - Tempo de atividade da universidade no Programa	92
Tabela 8 - Quantidade de redes formadas pelos técnicos	92
Tabela 9 - Quantidade de redes coordenadas pelos técnicos	93
Tabela 10 - Redes que deixaram de existir	94
Tabela 11 - Uso de alguma sistemática de avaliação de desempenho	94
Tabela 12 - Setor da economia	96
Tabela 13 - Tempo de atividade das redes	96
Tabela 14 - Formação da rede	97
Tabela 15 - Utilização da metodologia do Programa pela rede	97
Tabela 16 - Quantidade de estabelecimentos associados	98

Tabela 17 - Atribuição de desempenho geral.....	98
Tabela 18 - Percepção de importância geral dos grupos de indicadores.....	100
Tabela 19 - Percepção de importância dos indicadores de Marketing.....	101
Tabela 20 - Percepção de importância dos indicadores de Inovação.....	101
Tabela 21 - Percepção de importância dos indicadores de Expansão.....	101
Tabela 22 - Percepção de importância dos indicadores de Negociação.....	102
Tabela 23 - Percepção de importância dos indicadores Sócio-Econômicos.....	102
Tabela 24 - Percepção de importância dos indicadores Estruturais.....	102
Tabela 25 - Correlação dos indicadores com o desempenho das redes.....	103
Tabela 26 - Correlação dos indicadores de Marketing.....	104
Tabela 27 - Correlação dos indicadores de Inovação.....	104
Tabela 28 - Correlação dos indicadores de Expansão.....	105
Tabela 29 - Correlação dos indicadores de Negociação.....	105
Tabela 30 - Correlação dos indicadores Sócio-Econômicos.....	106
Tabela 31 - Correlação dos indicadores Estruturais.....	106
Tabela 32 - Primeiro quartil do <i>ranking</i> de importância.....	107
Tabela 33 - Primeiro quartil do <i>ranking</i> de correlação.....	108
Tabela 34 - Comparação do <i>ranking</i> geral dos grupos.....	109
Tabela 35 - Comparação do <i>ranking</i> dos indicadores de Marketing.....	111
Tabela 36 - Comparação do <i>ranking</i> dos indicadores de Inovação.....	111

Tabela 37 - Comparação do ranking dos indicadores de Expansão	112
Tabela 38 - Comparação do ranking dos indicadores de Negociação	112
Tabela 39 - Comparação do ranking dos indicadores Sócio-Econômicos	113
Tabela 40 - Comparação do ranking dos indicadores Estruturais	113

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Questionários de Percepção de Importância..... 130

Apêndice B: Questionários de Percepção de Desempenho 135

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE APÊNDICES.....	14
SUMÁRIO.....	15
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Formulação da Situação Problema.....	20
1.2 Objetivos da Pesquisa	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Delimitação do Estudo.....	22
1.4 Relevância e Contribuições do Estudo	23
2 REDES INTERORGANIZACIONAIS	26

2.1 Antecedentes Históricos e Contextualização	26
2.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais.....	31
2.3 Formação, Desenvolvimento e Consolidação das Redes	34
2.4 Avaliação do Desempenho Organizacional	50
2.4.1 Percepção de Importância e Desempenho	52
2.4.2 Desempenho das Redes Interorganizacionais	54
2.4.3 Fatores Influentes no Desempenho das Redes	56
2.4.4 Indicadores de Desempenho de Redes	58
3 AS REDES DE COOPERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	60
3.1 Configuração das Redes Formadas pelo Programa Redes de Cooperação	66
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	73
4.1 Procedimentos de Pesquisa.....	74
4.2 População e Amostra.....	78
4.3 Questionários de Pesquisa	80
4.3.1 Validação dos Questionários	81
4.4.Coleta de Dados	81
4.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	82
5 RESULTADOS DA PESQUISA	85
5.1 Identificação dos Indicadores do Estudo.....	85

5.2 Perfil dos Respondentes	90
5.3 Perfil das Redes Seleccionadas:	95
5.4 Percepção de Importância dos Indicadores	99
5.5 Correlação dos Indicadores com o Desempenho das Redes	103
5.6 Seleção dos Quartis	107
5.7 Análises Comparativas	109
5.7.1 Validação dos Indicadores	110
5.8 Seleção dos Indicadores	114
5.9 Síntese dos Resultados	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
APÊNDICES	129
Apêndice A: Questionários de Percepção de Importância.....	130
Apêndice B: Questionários de Percepção de Desempenho.....	135

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de formação de redes interorganizacionais vem se constituindo como alternativa sólida no meio empresarial, verificando-se experiências desse tipo em diversas regiões do mundo. A eliminação das barreiras geográficas, proporcionada pela abertura econômica dos mercados, evidencia a necessidade de parcerias entre as empresas, principalmente aquelas de menor porte, a fim de elaborarem estratégias conjuntas para a manutenção dos seus negócios.

A abundância de capital financeiro em torno das grandes companhias, penetrando em mercados até então restritos às empresas de menor porte, desperta para o desafio da busca de diferenciais competitivos, principalmente no que diz respeito às estratégias que tenham como foco os mercados locais.

No contexto brasileiro, o Estado do Rio Grande do Sul destaca-se na formação de redes, sendo considerado referência para outras regiões do país em termos de organizações associativas. Parte desse destaque deve-se ao Programa Redes de Cooperação¹, programa de gestão pública voltado à formação de redes.

O Programa Redes de Cooperação adota uma metodologia específica, através de parcerias com universidades em várias regiões do Estado. As redes apoiadas pelo Programa possuem, em geral, uma estrutura de funcionamento bastante similar, devido à metodologia na qual foram concebidas.

Atualmente, o governo do Estado apóia cerca de 210 redes de cooperação, formadas através da metodologia do Programa ou a partir de iniciativas independentes. Essas redes congregam em torno de 4.100 empresas associadas (SEDAI, 2006).

¹ Programa de gestão pública, instituído pelo Decreto Estadual número 42.950, de 17 de Março de 2004.

Apesar de serem constituídas com base em uma metodologia específica, a maioria dessas redes não apresenta ferramentas que possam evidenciar o nível de desempenho de suas atividades, conforme foi confirmado nos questionários dessa pesquisa.

Nesse sentido, verifica-se uma lacuna de oportunidades em torno do desenvolvimento de instrumentos de avaliação do desempenho voltados a esse formato de organização. Os modelos de avaliação disponíveis na literatura remetem, em regra, para a medição dos resultados de empresas individuais, não contemplando os resultados coletivos.

Entende-se que o avanço nos estudos sobre as necessidades de gestão das redes de cooperação faz-se oportuna, em cenários econômicos onde crescem as iniciativas de cooperação, parcerias e alianças estratégicas.

A proximidade com as redes de cooperação, proporcionada pela atuação como responsável pela execução do projeto no Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo, despertou o interesse pelo desenvolvimento de um estudo sobre indicadores, visando orientar as redes na avaliação do seu desempenho organizacional, respeitando a forma como essas estão estruturadas.

O primeiro capítulo desse estudo traz ao leitor as orientações iniciais acerca da pesquisa, como identificação do problema, objetivo e contribuições.

O segundo capítulo traz a revisão bibliográfica sobre redes interorganizacionais, seus antecedentes históricos, tipologias, formação e desenvolvimento. Ainda nesse capítulo, é apresentada a configuração das redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

O capítulo 3 apresenta o tema específico da pesquisa, o desempenho das redes, seus fatores influentes, indicadores e percepção de importância e desempenho dos mesmos.

No capítulo 4, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. O capítulo 5 traz os resultados do estudo, bem como a proposição de utilização dos

indicadores validados. As considerações finais e recomendações para pesquisas futuras constam no capítulo 6.

1.1 Formulação da Situação Problema

As redes interorganizacionais tornaram-se realidade no contexto econômico e social brasileiro atual. A evolução dos modelos empresariais aponta para o fortalecimento de arranjos organizacionais como alternativa competitiva, principalmente no que diz respeito a organizações de micro e pequeno porte.

A estratégia de união de forças para aumento de competitividade pode ser identificada em diversas regiões do país. O Governo do Estado do Rio Grande do Sul destaca-se nesse cenário como incentivador desse modelo organizacional, através do Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela SEDAI² – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais.

Através das parcerias firmadas entre a SEDAI e as universidades conveniadas, são disponibilizados técnicos que operacionalizam a organização das redes. Essa atividade é realizada com base na metodologia repassada pela SEDAI, onde estão previstas etapas de formação, desenvolvimento e consolidação das redes.

No entanto, metodologia de formação de redes disponibilizada pela SEDAI, apesar de receber aprimoramento constante em seu formato, não oferece, até esse momento, ferramentas que possibilitem a avaliação do desempenho dessas redes. Muitas são as redes formadas pelo programa, e diferentes são seus estágios de evolução.

As organizações empresariais constituem-se, em geral, visando o alcance de objetivos sociais e, principalmente, econômicos. Nesse sentido, faz-se necessário

² Secretaria de Estado do Rio Grande do Sul

identificar ferramentas para avaliar a sua *performance*³. Isto permite que ela verifique o desempenho alcançado em relação aos objetivos esperados, a fim de validar as estratégias adotadas, em curto, médio e longo prazo, bem como a adequação dos objetivos às mudanças no cenário. (LUITZ e REBELATO, 2003)

A medida de sucesso de uma rede é apresentada de formas diferentes pelos pesquisadores da área. A definição que mais se aproxima do modelo adotado nesse estudo é apresentado por Das e Teng (1998) que afirmam que o sucesso deve ser medido pelo alcance dos objetivos propostos pelos parceiros da rede. Além disso, tais autores descrevem também a necessidade de medição dos ganhos subjetivos e da aprendizagem em rede.

É justamente a evolução dessas redes que motiva a presente pesquisa, pois a partir do momento em que elas iniciam seu processo de consolidação, faltam-lhes indicadores para avaliar seu desempenho e monitorar sua evolução.

Baseado nessa constatação, o problema que norteia essa pesquisa é: quais indicadores podem direcionar a avaliação do desempenho das redes horizontais de cooperação?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos dessa pesquisa estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Esse estudo tem como objetivo geral a identificação de indicadores que direcionem a avaliação do desempenho das redes horizontais de cooperação, participantes do Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

³ Sinônimo de desempenho.

1.2.2 Objetivos Específicos

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

- Verificar a existência de sistemas de avaliação de desempenho nas redes de cooperação apoiadas pelo Estado;
- Identificar os indicadores que contribuem para o alto desempenho das redes horizontais de cooperação;
- Verificar a importância atribuída pelos técnicos do Programa a esses indicadores;
- Verificar a correlação⁴ entre os indicadores sugeridos e o desempenho das redes selecionadas;
- Propor a utilização dos indicadores mais significativos como referência para a avaliação do desempenho das redes de cooperação.

1.3 Delimitação do Estudo

A literatura a respeito dos arranjos entre empresas aponta para várias tipologias de redes interorganizacionais, conforme será demonstrado brevemente no capítulo da revisão bibliográfica.

A identificação dos indicadores de avaliação de desempenho, realizada nesse estudo, é baseada na tipologia de redes interorganizacionais adotada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, promovendo a prática da cooperação horizontal, representadas por uma associação sem fins lucrativos, inseridas em contextos de

⁴ O termo correlação é utilizado estatisticamente, tendo como sinônimos: conexão, ligação, encadeamento, correspondência e/ou ligação. Os cálculos de correlação foram realizados através do *software* estatístico *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*.

economias locais, apoiadas e formatadas com base na metodologia do Programa Redes de Cooperação.

Os indicadores sugeridos fazem parte das atividades das redes de diferentes setores da economia, como indústria, comércio e serviços. A diferenciação de maior ou menor adaptabilidade dos indicadores para algum desses setores específicos poderá ser feita de acordo com a necessidade e os objetivos das redes.

De acordo com Das e Teng (1998) o sucesso deve ser medido pelo alcance dos objetivos propostos pelos parceiros da rede, além da necessidade de medição dos ganhos intangíveis. Nesse sentido, pretende-se possibilitar que as redes adotem os indicadores propostos de acordo com as suas necessidades, respeitando os objetivos estabelecidos em seu planejamento.

Outra observação em relação à proposta é de que os indicadores não estão voltados para a avaliação do desempenho individual das empresas participantes das redes. O foco do estudo recai sobre os resultados coletivos da entidade. Assim, a proposta é definir a forma como as redes podem avaliar seu desempenho, a partir de uma sistemática alinhada com a estrutura de funcionamento desse formato de organização.

Outros modelos de arranjos também são merecedores desse tipo de estudo. No entanto, é oportuno que o mesmo seja realizado em outra circunstância, a fim de que se possa evidenciar as peculiaridades de cada arranjo. A partir disso, poderão desenvolver-se sistemas de avaliação de desempenho que possam contemplar diferentes modelos interorganizacionais.

1.4 Relevância e Contribuições do Estudo

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

performance. A maioria dos modelos de avaliação de desempenho disponíveis na literatura tem foco na empresa, deixando de contemplar o desempenho do arranjo no qual a mesma esteja inserida.

No Rio Grande do Sul existem vários arranjos empresariais, surgidos seja através de iniciativas independentes, da ação de entidades representativas ou da ação governamental, como é o caso do modelo contemplado nessa pesquisa.

As redes de cooperação fomentadas pela SEDAI possuem como característica comum a participação de micro e pequenos empreendimentos, localizados em diferentes regiões do Estado. Os técnicos das universidades conveniadas nessas regiões operacionalizam a formação e acompanham o desenvolvimento das redes, com base na metodologia repassada pela SEDAI.

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

A avaliação de desempenho em uma rede de cooperação busca levar à uniformização da percepção dos *stakeholders*⁵ em relação aos objetivos propostos no planejamento. A

Figura 1 demonstra essa configuração, conforme o trabalho de Metzger (2006).

⁵ Segundo Kotler (1998), *stakeholder* pode ser definido como “interessados”, pessoas ou grupos que têm interesse pela organização. Não há tradução literal do termo para a língua portuguesa. (METZGER, 2006)

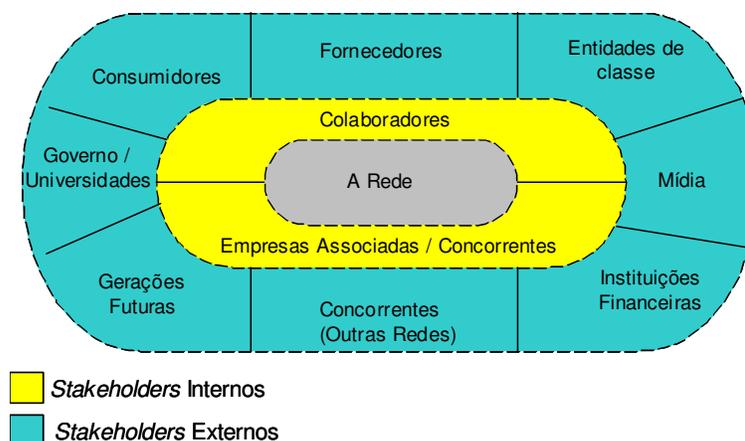


Figura 1 - Stakeholders

Fonte: Adaptado de Metzger, (2006, p.44)

A percepção dos *stakeholders* faz com que a rede toda busque a melhoria e o aprimoramento dos seus processos, através de uma estrutura sistematizada de etapas a serem seguidas na avaliação do seu desempenho, contribuindo também para o desenvolvimento das regiões onde a rede atua.

Baseado nessa constatação, esse estudo pretende contribuir com o desenvolvimento das redes, através de indicadores que possam direcioná-las na avaliação do seu desempenho.

Além disso, novos conhecimentos podem ser gerados através desse estudo, que apesar de não ter a pretensão de ser conclusivo ou definitivo, pode significar um impulso no processo de profissionalização da gestão de redes, servindo principalmente àquelas apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação.

Pretende-se, com esse estudo, a adição de mais um elemento aos esforços em busca do avanço científico na área de redes empresariais, preenchendo algumas lacunas existentes nesse campo, além de gerar idéias e questionamentos, a serem desdobrados oportunamente em pesquisas futuras.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Esse capítulo tem como objetivo contextualizar ao leitor temas específicos relacionados às redes interorganizacionais. Será apresentado um breve histórico, evidenciando sua concepção teórica, seguida das tipologias identificadas. Na seqüência, são discutidas as formas de surgimento, desenvolvimento e consolidação das redes. Por fim, esse capítulo descreve as características das redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

2.1 Antecedentes Históricos e Contextualização

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

O mesmo autor apresenta a visão de Oliver & Ebers e Caglio (1998) *apud* Balestrin (2005a), que identificaram algumas correntes teóricas nos estudos de diferentes autores, em pesquisas sobre o tema de redes interorganizacionais, assim sendo:

- Teoria Econômica Industrial: defende a redução nos custos de produção e economias de escala, entre outros, como fatores para a eficiência das redes;
- Estratégias Interorganizacionais: formação de redes para o alcance e manutenção das vantagens competitivas;
- Teoria da Dependência de Recursos: defende a prática da busca de recursos complementares, tangíveis ou intangíveis, por parte dos atores do processo;

- Teoria das Redes Sociais: a posição dos atores influencia nas inter-relações dos membros junto às redes;
- Teoria dos Custos de Transação: analisa a formação de redes sob o ponto de vista da redução dos riscos e das incertezas em relação ao ambiente econômico da organização;
- Teoria Institucional: defende a busca da legitimidade institucional da organização, quando da estruturação em rede;
- Teorias Críticas e Radicais: defendem que as redes são instrumentos de formação de elites e classes dominantes, voltadas ao exercício do poder e da força.

Constata-se que as redes são estudadas sob diferentes abordagens teóricas. Balestrin (2005a) defende que essas correntes teóricas não devem ser vistas como excludentes, e sim como complementares para o estudo das redes, mesmo não se configurado em unanimidade no campo científico.

As redes empresariais constituem-se em arranjos, caracterizados pelas ligações entre a empresa, seus fornecedores, clientes e terceiros. Tais tipos de arranjos tornaram-se comuns a partir da desestruturação das burocracias verticais, sendo analisada, segundo Burt (1992) pela abordagem de estrutura social de competição.

A abordagem de estrutura social de competição afirma que o capital social é o diferencial que determina o maior ou menor retorno financeiro das empresas, principalmente em se tratando de competição imperfeita onde o capital humano e financeiro é abundante. Através do capital social as empresas conseguem melhorar o nível de informação e comunicação, resultando em um índice maior de identificação de oportunidades (BURT, 1992). Assim, sugere-se que a chave para o crescimento está na rede de relacionamentos dos atores.

A concepção de capital social, segundo Putnam (2000), compreende o conjunto das características da organização social, envolvendo as redes de relações, valores, comportamentos, confiança e obrigações, que tornam possível a realização de ações coletivas que resultem em benefício de toda uma comunidade.

Evidências tanto de épocas passadas quanto recentes, indicam que fatores sócio-culturais representam papel decisivo na explicação das diferenças regionais. Apesar disto, qualquer interpretação baseada apenas em um único fator certamente estará equivocada. As tradições cívicas, o capital social e práticas colaborativas, por si só, não desencadeiam o progresso econômico. Elas, contudo, são a base para as regiões enfrentarem e se adaptarem aos desafios e oportunidades da realidade presente e futura.

Putnam (2000) defende que o progresso econômico é facilitado quando há a intervenção de organizações de suporte, como o Estado, promovendo a participação e abertura do diálogo entre os integrantes das comunidades interessadas, fortalecendo as instâncias regionais e locais, criando oportunidades para que o desenvolvimento seja gerado a partir de iniciativas locais.

A reestruturação econômica mundial, vivenciada nas duas últimas décadas, através da mudança nos padrões de competição, vem resultando no processo denominado desintegração das burocracias verticais (NADVI, 1995 ; BURT, 1992). O cenário da nova economia aponta para modelos organizacionais enxutos e flexíveis, que tem por objetivo a adequação rápida às condições de mercado e geração de inovação (CASTELLS, 1999).

O mesmo autor afirma ainda que a tecnologia da informação e as finanças foram os propulsores da nova economia, surgida segundo ele, na década de 1990, nos Estados Unidos. Isto frutificou das sementes da revolução tecnológica, plantadas na década de 1970, gerando uma onda de novos métodos e produtos, incentivando a produtividade e a competição entre os mercados.

Como decorrência das referidas modificações econômicas e pela necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos em novos paradigmas pós-fordistas, Castells (1999) afirma que as empresas de menor porte tornaram-se fortemente valorizadas dentro do atual contexto produtivo. Desde então, espalharam-se pelo mundo diversas experiências de industrialização local baseadas em pequenas e médias empresas. O sucesso dessas experiências esta diretamente relacionado aos ganhos de competitividade das empresas, os quais foram viabilizados através de estratégias de cooperação.

A possibilidade de serem empreendidas relações a partir de novas tecnologias de informação é extensa, permitindo que as estratégias colaborativas sejam geograficamente mais abrangentes. Os aglomerados baseados na especialização flexível de pequenas e médias empresas abrem maiores condições de ações coletivas em escala regional.

As ações coletivas regionais representam uma das melhores oportunidades de desenvolvimento econômico (BURT, 1992). Quando essas ações são promovidas com o intuito de manter regionalmente a tomada de decisões coletivas, permitem, além do crescimento dos laços de confiança, gerar e ampliar a percepção de que soluções conjuntas trazem inúmeros benefícios. O ponto inicial de todo o processo centra-se nos esforços de disseminação da idéia de eficiência coletiva.

Para que a dinâmica econômica proporcionada pelas novas fontes de produtividade aconteça, faz-se necessária a difusão de modelos de organização e administração em rede por todo o meio econômico. Castells (1999) afirma que, de fato, as redes estão extinguindo antigas formas de organização empresarial.

As redes, segundo Grandori & Soda (1995) são definidas como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais.

A configuração em rede consiste, segundo Balestrin (2005a) em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos no qual as firmas estabelecem inter-relações.

Podolny & Page (1998) definem a forma organizacional em rede como uma coleção de atores estabelecendo relações de troca de longo prazo. O termo rede pode ser utilizado para designar alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, acordos de cooperação econômica entre países e dinâmicas de relacionamentos, entre outros.

A expansão da base produtiva, gerada pela globalização dos mercados, e a exploração de novas fontes de capital e mão de obra especializada, são características presentes na nova economia. As empresas passam a centrar seus

esforços em suas competências do negócio, terceirizando muitos dos processos que antes realizava internamente. Naturalmente surge, a partir da divisão do trabalho entre empresas, a maior necessidade de relação entre os atores, gerando assim o crescimento das parcerias e alianças estratégicas em diferentes setores da economia (CASTELLS, 1999).

A maior comunicação entre as empresas, proporcionada pela divisão do trabalho e aproximação dos mercados, gerou um contexto econômico de novas oportunidades de desenvolvimento, conforme apontam Ceglie & Dini (1999). Porém, segundo tais autores, o crescimento e a prosperidade econômica ocorrem de forma acelerada quando os atores se unem para explorar competências coletivas.

Fukuyama (1995) defende que as nações e as regiões mais prósperas em um futuro de livre mercado serão aquelas melhor preparadas para formar cidadãos dispostos a trabalhar coletivamente promovendo associações voluntárias. Assim, a idéia de cooperação, nos últimos anos, tem tido cada vez mais destaque tanto por organismos internacionais, quanto em estudos e propostas de políticas por parte de órgãos setoriais (FUKUYAMA, 1995).

As economias capazes de adaptar-se a modalidade de alta produtividade, inovação tecnológica, globalização dos mercados e criação de redes interorganizacionais obterão, como recompensa, longos períodos de crescimento econômico, inflação e desemprego baixos (CASTELLS, 1999). Não obstante, o autor salienta algumas falhas no novo cenário econômico. A principal delas é a expansão desigual dos mercados, onde os limites de inclusão e exclusão variam em todas as sociedades.

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

2.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais

A literatura apresenta uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. Castells (1999) argumenta que elas aparecem sob formas, contextos e expressões culturais diversas. As redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas.

Uma das representações explicativas foi apresentada por Marcon & Moinet, (2000) *apud* Balestrin (2005a). O modelo, denominado “Mapa de orientação conceitual”, é representado por um gráfico, que indica através de quatro quadrantes, quais as dimensões de estruturação das redes. Pode-se dizer, com base nas tipologias trazidas por outros autores, que o modelo de Marcon & Moinet, representado na Figura 2 a seguir, consegue classificar parte significativa dos formatos de redes encontrados na literatura.

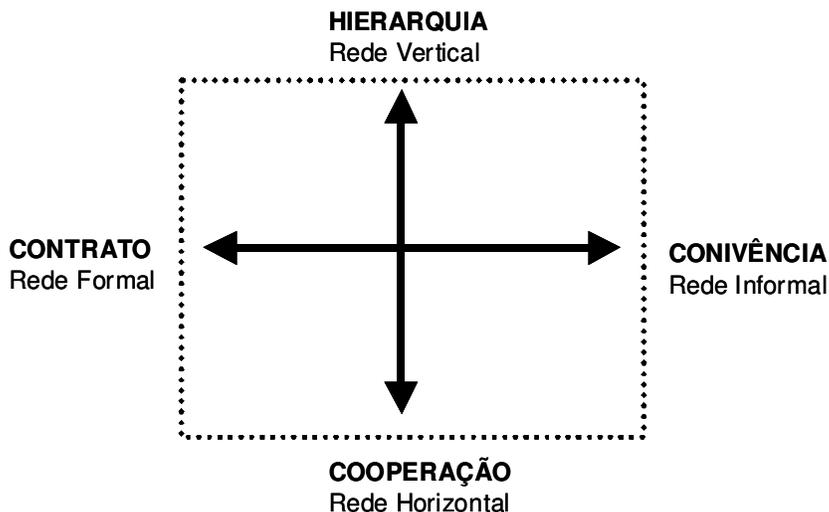


Figura 2 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos
 Fonte: Elaborada por Balestrin (2005a, p.28) a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000)

Segundo a interpretação de Balestrin (2005a), o mapa demonstra, no eixo vertical, a natureza da relação entre os participantes da rede. As relações

estabelecidas podem ser de cooperação ou de hierarquia. As relações de cooperação são geralmente praticadas por empresas de micro, pequeno e médio porte, configurando as redes de cooperação horizontal. As relações de hierarquia são configuradas pelas redes verticais, do tipo matriz / filial, denominadas redes flexíveis.

Essas configurações também são analisadas por Casarotto e Pires (1998), sendo que o autor denomina as relações horizontais como redes flexíveis, ao passo que as relações de hierarquia são classificadas como redes *top down*⁶.

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

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

Esse destaque referido pelo autor pode ser interpretado através da Figura 3 a seguir:

⁶ De cima para baixo

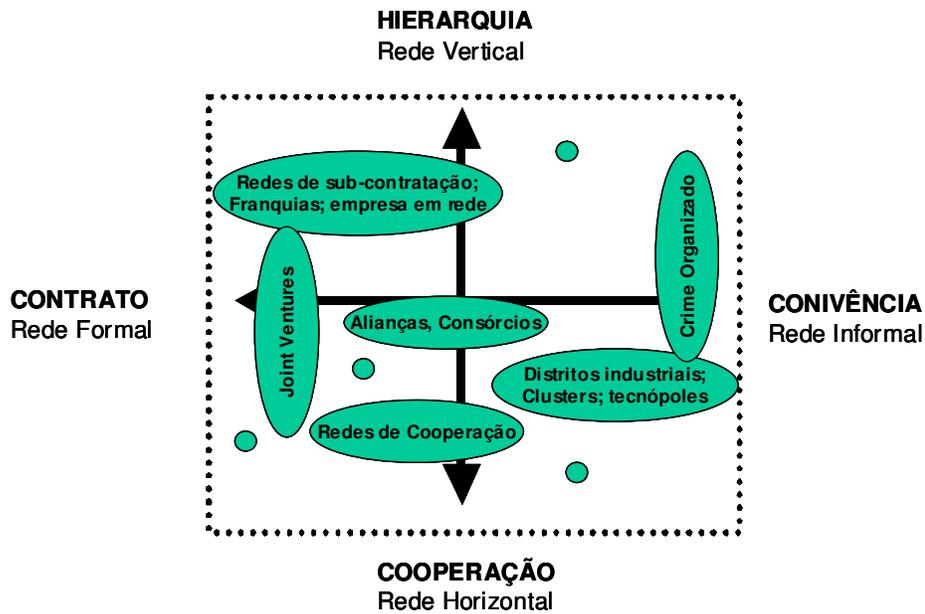


Figura 3 - Mapa de orientação conceitual

Fonte: adaptada por Balestrin (2005b) a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000)

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

- Redes de sub-contratação, franquias, empresa em rede (corporações): possuem alto grau de hierarquia, formatadas através de contratos.
- *Joint ventures*: possuem grau intermediário de hierarquia, com alto grau de formalização.
- Alianças, consórcios: são estruturados com grau intermediário de hierarquia. Os consórcios tendem a uma maior formalização, enquanto que algumas alianças podem ser estabelecidas informalmente.
- Crime organizado: também pode ser considerado como uma rede, onde geralmente há alto grau de hierarquia e nenhuma formalização nas relações.
- Distritos industriais, *clusters* e tecnópoles: apresentam níveis elevados de cooperação, porém não é comum a formalização das relações entre os atores.

- Redes de cooperação: apresentam alto grau de cooperação entre os atores. Os níveis de formalização dependem da forma como é estruturada a rede. No caso das redes constituídas através do Programa Redes de Cooperação, existem instrumentos que regem as relações entre os atores do processo, caracterizando-se como redes formais.

2.3 Formação, Desenvolvimento e Consolidação das Redes

A aceleração das novas formas de arranjos organizacionais ocorreu fortemente a partir da década de 1970, com o início da mudança nos padrões de consumo. A necessidade de criação de produtos mais personalizados passou a exigir das empresas uma alta capacidade de flexibilização e adaptação aos novos modelos de consumo (CASTELLS, 1999), situação difícil de ser atingida pelas empresas de grande porte, onde os ganhos de escala e a integração vertical de suas operações que até então vinham sendo a base de seu sucesso.

Além disso, o autor afirma que a abertura econômica gerada pelo processo de globalização dos mercados, em meados de 1980, aumentou o acirramento da competição entre as empresas, fazendo com que as organizações buscassem modernizar sua atuação, sob pena de deixar de existir no campo econômico internacional.

Nesse cenário de concorrência acirrada, as alianças estratégicas surgem como alternativa de manutenção da capacidade competitiva das organizações. A formação de estruturas organizacionais híbridas, baseadas na cooperação, torna-se estratégica para o acompanhamento da nova dinâmica da concorrência, beneficiando aquelas empresas que atuavam até então isoladamente (CASTELLS, 1999).

A partir do crescimento da economia intensificou-se a busca da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar as organizações com padrões internacionais de qualidade e

produtividade. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de gestão e inovação nos processos de negócios. As empresas de micro e pequeno porte têm percebido a necessidade de modificar sua atuação estratégica no mercado, buscando alternativas de fortalecimento diante do poder das grandes corporações. Entre essas estratégias encontra-se a formação de redes de empresas, uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade dessas empresas no mercado (AMATO NETO, 2000).

A formação de redes é justificada por várias razões, refletindo as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, bem como ações atuais e futuras de empresas concorrentes. Uma das motivações para a cooperação em rede reside na busca pelos recursos que a empresa ainda não possui, mas que podem ser encontrados nos parceiros da rede. Além disso, no caso das empresas detentoras de tais recursos, pode ser estratégico compartilhá-lo com outras.

As alianças são uma forma de diminuir riscos e ganhar sinergia. É necessário pensar o negócio e não mais a atividade isolada da empresa. O negócio extrapola os limites da empresa, referindo-se as estratégias competitivas, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão e equacionamento econômico-financeiro (CASAROTTO e PIRES, 1998).

As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*⁷). Além de especializarem-se apenas em suas atividades fins, essas empresas ainda obtém vantagens como melhoria da produtividade, redução de custos, poupança de recursos e acesso a novos mercados. Além disso, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais (REDECOOP, 2005).

⁷ Núcleo do negócio

Em cenários de alta competição, pode-se afirmar que a adoção do modelo de organização em rede deve-se ao fato de que cada vez mais empresas estão descobrindo que já não podem mais executar de maneira eficaz todo o conjunto de suas operações, em vista da complexidade e da dinâmica do ambiente. Como resultado, essas empresas reconhecem a necessidade de concentrarem seus esforços nas funções em que possuem vantagem competitiva, deixando que outros desempenhem as atividades em que elas não podem alcançar a máxima eficiência ou realizando em conjunto aquelas atividades que podem servir a todos os participantes.

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

Putnam (2000) relata a experiência de formação de redes de empresas da Terceira Itália⁸, onde faz questão de ressaltar a importância do capital social e da cultura de colaboração dos empresários locais como elemento primordial para o sucesso das redes. Segundo o autor, nas comunidades mais desenvolvidas os interesses coletivos superam os interesses individuais. As relações horizontais e a cooperação recebem maior importância do que os relacionamentos hierárquicos.

Algumas experiências internacionais de formação de redes de empresas confirmam tais informações, visto que o sucesso somente ocorreu após a superação de barreiras culturais. A descrição da experiência da Dinamarca, apontada por Humphrey e Schmitz (1995) afirma que a superação de uma série de resistências culturais foi decisiva para a formação de redes entre empresas, uma vez que a cooperação interempresarial não fazia parte da cultura industrial do país. Os autores relatam também a experiência do Chile, onde o comportamento individualista, a desconfiança e o ceticismo precisaram ser superados para que novos projetos de cooperação empresarial pudessem ser implantados.

⁸ Região nordeste da Itália, que era economicamente atrasada no início dos anos 50.

Percebe-se que a existência de uma cultura de colaboração orientada para o coletivismo faz-se extremamente necessária para a formação e o sucesso de empreendimentos cooperativos. A avaliação adequada da cultura dos participantes pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas. Justifica-se a importância da identificação das orientações culturais dos empresários que participam ou desejam participar do grupo, sob pena de colocar-se em risco o sucesso desses formatos de negócios (HUMPHREY e SCHMITZ, 1995).

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

O estudo de Wegner (2005) apontou um resumo dos fatores críticos à formação de redes de empresas e *clusters* nas experiências internacionais. Tais fatores críticos são avaliados em função da sua relevância (baixa, relativa, importante, fundamental), dispostos no Quadro 1:

Com relação ao tipo de rede existente, o autor identificou a predominância das redes horizontais em quatro das cinco regiões pesquisadas, o que confirma a prática dessa modalidade de arranjo em outras economias mundiais. Além disso, foi identificada a existência de *clusters* na Itália, Coreia e Índia. O autor salienta que o surgimento dos *clusters* está vinculado aos longos períodos de desenvolvimento de redes e relações colaborativas entre as empresas dessas regiões, o que indica que a formação de redes em outras regiões do mundo pode contribuir para o aumento do surgimento dos *clusters* (WEGNER, 2005).

O fator cultural apresentou-se importante nos casos da Terceira Itália e da Nicarágua. Sua relevância é mais explícita nas redes horizontais de empresas, pois dependem fortemente da confiança entre os participantes e das regras estabelecidas.

Estudo de caso	Indústria de alta Tecnologia na Índia	A região da Terceira Itália ⁸	Redes de empresas na Nicarágua	Redes de empresas em Honduras	Redes de empresas na Coreia do Sul
Fatores críticos					
Tipo(s) de rede(s) existente(s)	Redes verticais e redes horizontais	Redes horizontais	Redes horizontais	Redes horizontais	Redes verticais
Existência de cluster (s)	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Fator cultural (cultura de colaboração)	Relativa	Fundamental	Fundamental	Não mencionada	Não mencionada
Apoio governamental	Importante	Relativa	Baixa	Importante	Fundamental
Existência de instituições de apoio	Importante	Importante	Fundamental	Fundamental	Importante
Existência de grandes empresas	Fundamental	Relativa	Baixa	Baixa	Fundamental

Quadro 1 - Resumo dos fatores críticos à formação de redes de empresas e clusters na experiência internacional

Fonte: Wegner (2005, p.41)

No caso da atuação governamental, essa mostrou-se indispensável tanto na criação de redes verticais como das redes horizontais. No caso das redes verticais, o papel do Estado é garantir que as relações contratuais entre grandes empresas e seus sub-contratados sejam justas. Na criação de redes horizontais, o papel do Estado é fornecer apoio técnico na formação das redes e na criação de instituições de incentivo aos pequenos empreendimentos.

No Estado do Rio Grande do Sul percebe-se claramente que a atuação governamental tem sido fundamental para o surgimento das redes de empresas. Iniciativas como a da SEDAI tornaram o Estado uma referência nacional em associativismo empresarial.

Ainda sobre as observações do estudo das experiências internacionais de redes, verificou-se que as instituições de apoio têm importância significativa no

processo de consolidação das redes de empresas e *clusters*. Elas são responsáveis pelo apoio técnico e gerencial, contribuindo para a geração de inovações e para a transferência de tecnologia e conhecimento. Fazem parte desse conjunto as universidades, entidades de classe e associações empresariais, centros de formação profissional e outros órgãos de apoio. O Quadro 1 aponta que, nos casos da Terceira Itália, Nicarágua e Honduras, as instituições de apoio tiveram importância maior do que o apoio governamental para o sucesso de redes de empresas e *clusters*. (WEGNER, 2005)

Nadvi (1995) observa uma inversão no movimento de criação de empregos nas organizações. Enquanto o número de empregos e a produção nas grandes empresas diminuíram nos últimos anos, aconteceu um movimento inverso entre as pequenas empresas, que passaram a produzir mais e empregar mais. Em todos os setores industriais prevalecem as relações de sub-contratação, utilizadas inicialmente pelas possibilidades de redução de custos com mão-de-obra e, mais recentemente, em função das vantagens que as redes de produção verticais oferecem. Nesse sistema, as grandes empresas se concentram nos aspectos técnicos, no *design* e no desenvolvimento de novos produtos, repassando as atividades de manufatura para pequenas empresas vinculadas.

O mesmo autor afirma que o desenvolvimento e o fortalecimento das relações entre empresas dependem de sistemas regulatórios para instituir e encorajar uma cultura de cooperação. Tais mecanismos incluem associações de cooperação empresarial, através das quais as pequenas e médias empresas recebem o suporte técnico e a cultura cooperativa do grande conglomerado. Para que as pequenas empresas consigam cumprir com as exigências, em muitos casos, as grandes companhias oferecem maquinário, material e ainda enviam técnicos para supervisionar a qualidade. Isso leva a negociações conjuntas de padrões e questões técnicas, treinamentos conjuntos, investimentos compartilhados e exportações conjuntas.

Pereira (2005) afirma que essa forma de organização permite situações simultâneas de vantagem competitiva para as empresas participantes. De um lado, elas podem se beneficiar das economias de escalas geradas pela ação conjunta, através do desenvolvimento de atividades ligadas aos fatores de produção e

distribuição. De outro lado, pode assegurar o acesso à fontes ligadas à pesquisa e o compartilhamento dos riscos atrelados aos investimentos, visto que esses geralmente superam a capacidade individual das empresas.

Estrategicamente, a escolha de uma empresa pela participação em uma rede reside em optar pela utilização dos recursos e capacidades existentes, ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991 *apud* PEREIRA, 2005). O objetivo é o aumento de produtividade e de eficiência do capital e dos ativos empresariais. Isso ocorre através da padronização, da sistemática redução dos custos, do aperfeiçoamento das tecnologias existentes e do desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA e LEWIN, 1998 *apud* PEREIRA, 2005).

A exploração das competências coletivas é associada a potencialização dos recursos existentes, bem como a descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos elevados, criação de novas capacidades e, conseqüentemente, aumento da competitividade das organizações envolvidas.

Segundo Pereira (2005) os motivos para a formação de redes estão relacionados à posição de mercado e importância da atividade das empresas participantes, conforme ilustrado na Figura 4, mais adiante.

Em relação à posição de mercado, a empresa pode estar em uma situação de líder na sua categoria, podendo ser considerada como uma referência para a concorrência. Espera-se que empresas líderes de mercado busquem ingressar em redes de cooperação, com a intenção de desenvolver novos recursos chaves, fortalecendo, assim, suas competências essenciais. Nesse caso, as demais empresas encontram-se na situação de seguidoras.

No que diz respeito à importância da atividade, Pereira (2005) divide em atividades periféricas e atividades centrais. As atividades periféricas são aquelas agregadas ao negócio da empresa. As atividades centrais dizem respeito às competências essenciais que a organização possui. Geralmente, nas redes, o esforço da atuação conjunta é voltado para as atividades centrais, levando as empresas a transferir suas atividades periféricas para terceiros.

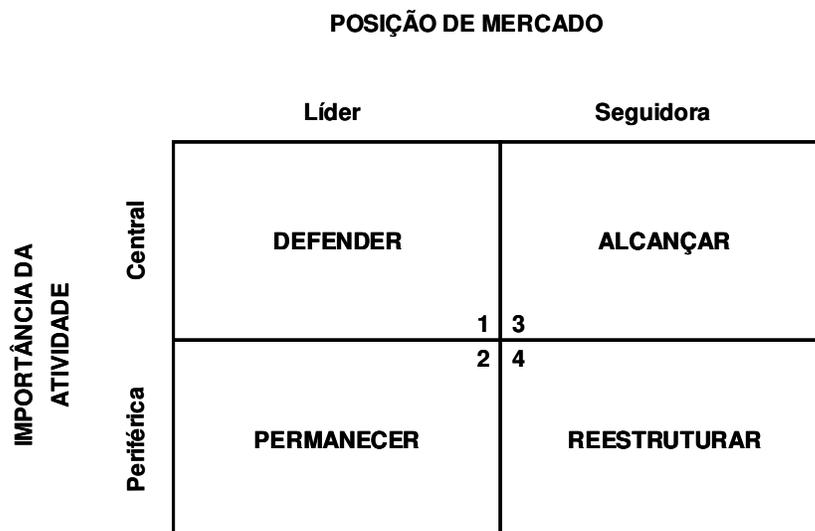


Figura 4 - Motivos para a formação de redes

Fonte: Lorange & Ross (1992) *apud* Pereira (2005, p.49)

No quadrante 1 situam-se as empresas que buscam defender sua posição de mercado. Para tal, buscam nas parcerias as alternativas para melhor exploração dos seus recursos chaves. Geralmente esse tipo de rede forma-se nas áreas de tecnologia avançada.

Na situação de “permanecer”, as empresas adotam a formação de redes como forma de atingir a máxima eficiência das suas atividades, mesmo que essas não façam parte das suas competências essenciais. A ênfase fica por conta das possibilidades de negócios futuros através da cooperação.

No quadrante “alcançar”, estão as organizações em situação de baixa competitividade nas suas competências essenciais. Essas empresas percebem nas redes a oportunidade de conquistar a referida competitividade, com base na cooperação e atuação conjunta com outros parceiros do setor.

O quadrante “reestruturar” concentra as organizações que tem como objetivo a reorganização do seu negócio. Talvez essa seja a situação em que dificilmente a rede seja a alternativa mais viável, pois a empresa provavelmente estará buscando soluções imediatas e definitivas, o que não ocorre rapidamente na atuação coletiva.

A estruturação de relacionamentos interorganizacionais pode ser influenciada por fatores exógenos, tal como a natureza da competição e o setor de atividade, assim descrita:

...a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, (...) em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Os relacionamentos cooperativos interorganizacionais não são estruturas estáticas em que as organizações criam novas relações. Elas constituem-se num processo de permanente evolução. Como resultado, as novas relações são influenciadas por relacionamentos sociais já existentes. Assim, quando se observa, através do tempo, a formação dos relacionamentos interorganizacionais, em cada período alteram-se as formas que influenciam a sua criação. (GULATI e GARGUILO, 1997 *apud* PEREIRA, 2005)

Algumas pesquisas publicadas na área de redes interorganizacionais fazem menção também dos fatores de risco no desenvolvimento e na consolidação dessa forma de organização. O trabalho de Pereira (2005) aponta, entre outras observações, que os interesses de resultado coletivo único são, em muitos casos, impossíveis de se atingir. Segundo o autor, a interação típica das redes é a barganha. Mayntz (1993) *apud* Pereira (2005) apontou regras específicas para governar a lógica de compromisso e o funcionamento de barganhas em redes:

- Justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
- Reciprocidade;
- Restrição de liberdade de ação própria;
- Respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Segundo o autor, essas regras constituem a função lógica das redes, que o mesmo organizou na Figura 5 a seguir:

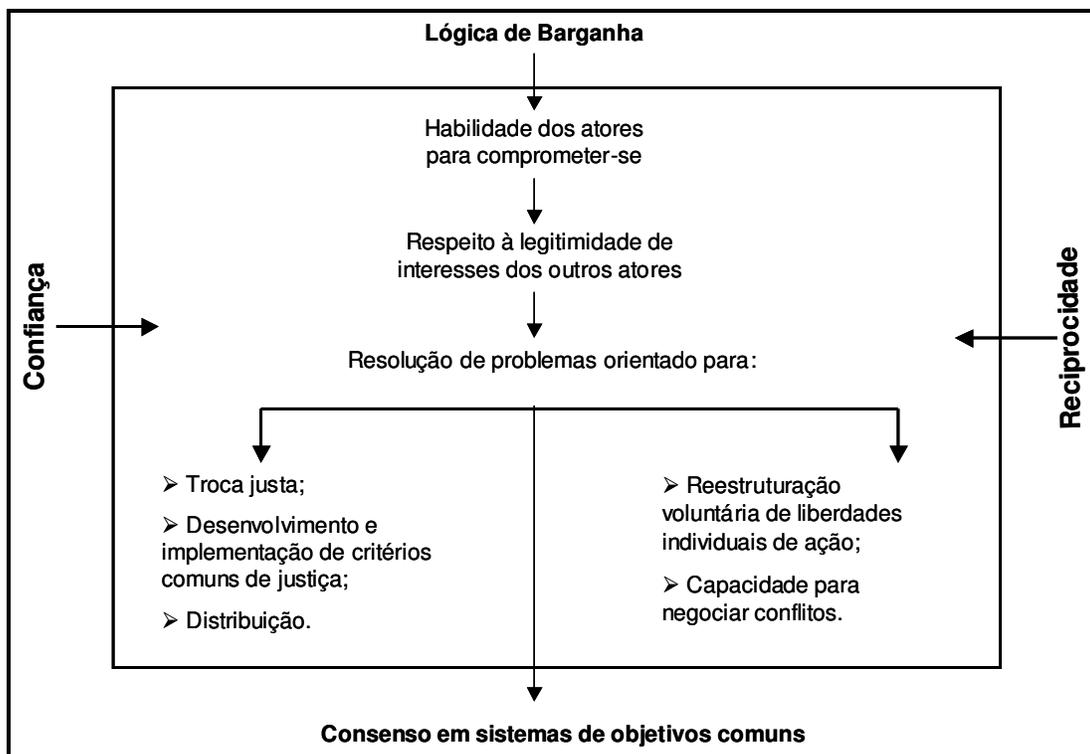


Figura 5 - Função lógica das redes

Fonte: Adaptado de Mayntz (1993) *apud* Pereira (2005, p.63)

Ainda na discussão dos fatores de risco à consolidação, Pereira (2005) destaca os principais problemas provenientes da cooperação em rede, sendo que os principais identificados no estudo foram:

- Número de atores;
- Tempo de decisão;
- Consolidação institucional;
- Coordenação;
- Barganha;
- Poder;
- Conflito e cooperação.

A dimensão desses problemas, bem como as respectivas falhas potenciais foram resumidas pelo autor no Quadro 2 a seguir:

Dimensão do problema	Falhas potenciais das redes
1 Problema do número de atores	
O número de atores envolvidos na rede pode ser amplo.	O aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede.
2 Problema do Tempo de Decisão	
As redes são criadas com o desafio de estabelecer interesse de longo prazo contra interesses de curto prazo. Mecanismos: a) Evitar conflitos; b) Cooperação; c) Desenvolvimento de coesão social.	Esses mecanismos podem contribuir para: conservar e estruturar tendências conservadoras, ajustados no menor denominador comum e conservadorismo coletivo.
3 Problema da Consolidação Institucional	
A consolidação institucional das redes é uma condição para o seu funcionamento, pois gera: Estabilidade dos relacionamentos cooperativos pelo desenvolvimento de identidades comuns; Transformação de vínculos fracos em vínculos fortes.	Esses mecanismos podem resultar em: a) Impedimento lógico do compromisso em rede; b) Bloqueio cognitivo, social e político; c) Ações <i>path-dependent</i> ⁹ ; d) Consolidação interna, atitudes de hostilidade ou indiferença <i>vis-à-vis</i> ambiente de rede: tendência para, conscientemente, externalizar custos.
4 Problema da Coordenação	
As redes têm a possibilidade importante, em muitos campos políticos, de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes.	O problema da coordenação é o fato da dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas dizer respeito às opções de soluções, fazendo necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.
5 Dilema da Barganha	
O desenvolvimento de confiança baseada nos relacionamentos entre os atores da rede é a condição para o funcionamento do sistema.	Dilema: A confiança baseada no relacionamento entre atores da rede é condição para o sucesso da coordenação, mas, algumas vezes, especialmente atores leais podem, facilmente, ser trapaceados em processo de barganha estrategicamente orientado pelo modelo de barganha, promovendo o sucesso em curto prazo, mas minando a confiança.
6 Problema do Poder	
Nas redes, a governança dos recursos é distribuída por um grande número de atores. Assim, não são claramente identificados centros de poder.	Em redes, também, existem relacionamentos assimétricos entre atores que possuem recursos de vários significados estratégicos. Redes não são, <i>a priori</i> , democráticas e sem hierarquia. O poder nas redes e entre redes e seu ambiente pode levar os atores à não terem como aprender.
7 Tensões entre Conflito e Cooperação	
A cooperação em redes permite acumular busca direta de objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos.	As seguintes aplicações do relacionamento entre conflito e cooperação: a) Orientar harmonia, exageradamente, pode ameaçar o esforço para a inovação; b) Conflitos são potenciais forças produtivas..

Quadro 2 - Os principais problemas provenientes da cooperação em redes

Fonte: Pereira (2005, p.54)

⁹ Não foi encontrada tradução literal do termo *path-dependent*. É usado para designar seqüência de eventos históricos.

Outra fonte de pesquisa que contribui significativamente para o entendimento dos aspectos relativos ao desenvolvimento e consolidação das redes de cooperação é o estudo de Verschoore (2006), que buscou identificar atributos e benefícios para a adoção de um modelo de gestão para esse formato de organização.

O autor apresenta resumo do *framework*¹⁰ analítico da sua pesquisa, elencando os atributos e benefícios das redes, bem como sua definição, os elementos que os compõem e os autores que os referenciam.

ATRIBUTOS			
Atributos de Gestão	Definição	Elementos	Referências
Mecanismos Sociais	Os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede	Confiança ;Coerência Interesses comuns Capital social Transparência nas ações e decisões Sanções de grupo Imbricamento social	Granovetter (1985, 1992); Gambetta (1988); Coleman (1990); Vélez- Ibáñez (1993); Fukuyama (1995); Putnam (1996); Ring(1997); Cox (1997); Handy; Uzz, (1997); Burt (1997); Gulati(1998); Balestro (2002); Thompson (2003)
Aspectos Contratuais	As questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede	Formalização por contrato Normas e procedimentos Decisões democráticas Divisão de direitos e deveres Resolução de conflitos	Williamson (1985); aarden (1992); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Grandori; Soda (1995); Grandori (1997); Handy (1997); Olson 1999); Argandoña (1999); Timm; Silva (2004); Böhe; Silva (2004).
Motivação e Comprometimento	A percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação	Participação assídua Equipes ativas Reuniões eficientes Debates frequentes Envolvimento dos donos de empresas Fidelidade aos parceiros	Ouchi (1980); Waarden (1992); Perrow (1992 1998); Linton (1997); Rosenfeld (1997); Monczka et al. (1998); Von Ende (2004).
Integração com Flexibilidade	A possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa	Conectividade Integração de ações Marcas e negociações Padrão de rede Agilidade dos associados Customização Personalização	Chandler (1959); Lawrence; Lorsch (1973); Piore; Sabel (1984); Jarillo (1988); Capecchi (1990); Baker (1992); Ebers (1997); Easton; Araujo (1997); Macadar (2004).
Organização Estratégica	A delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva	Visão e missão Estratégias coletivas Coordenação estratégica Alianças externas Controle de performance	Astley; Fombrun (1983); Astley (1984); Rockart; Short (1989); Perrow (1992); Grandori; Soda (1995); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Park (1996); Human; Provan (1997); Marcon; Moinet (2001); Balestro (2004); Pereira (2004).

Quadro 3 - Framework analítico - atributos

Fonte: Verschoore (2006, p.116)

¹⁰ Sistema, conjuntura, formato.

BENEFÍCIOS			
Benefícios de Redes	Definição	Elementos	Referências
Ganhos de Escala e de Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado	Poder de Barganha Relações comerciais amplas Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de Mercado	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Human; Provan (1997); Perrow (1998); Campbell; Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe; Silva (2004)
Provisão de Soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados	Capacitação Consultoria empresarial Marketing compartilhado Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito Inclusão digital Estruturas de comercialização	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto; Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin Vargas; Fayard (2004); Macadar (2004)
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	Disseminação de informações e experiências Inovações coletivas Geração de diferenciais <i>Benchmarking</i> interno e externo Ampliação de valor agregado	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby; Booth (2000); Phan; Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämäläinen; Schienstock (2001); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin, Vargas; Fayard (2004)
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade	Miles; Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson; Snehota (1989); Ebers; Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human; Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad; Ramaswamy (2004); Pereira (2004)
Relações Sociais	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal; Moran (1996); Lado, Boyd; Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati, Nohria; Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe; Silva (2004); Balestrin, Vargas; Fayard (2004).

Quadro 4 - Framework analítico - benefícios

Fonte: Verschoore (2006, p.117)

Uma das contribuições do estudo de Verschoore (2006) foi a análise da evolução das redes com base nos atributos e benefícios. Para tal, o autor valeu-se do ponto de vista dos técnicos especialistas que atuam no Programa Redes de Cooperação, bem como de empresários de redes que responderam à sua pesquisa.

O autor apresenta, nos quadros a seguir, uma síntese dos resultados da análise agregada da visão dos técnicos especialistas sobre a importância dos atributos e benefícios por ele elencados, tendo como objetivo a administração competente das redes de cooperação.

ATRIBUTOS					
Ordem	1° Motivação e Comprometimen to	2° Mecanismos Sociais	3° Organização Estratégica	4° Integração c/ Flexibilidade	5° Aspectos Contratuais
Importância	30,97%	19,19%	17,45%	17,04%	15,34%
Análise	Os elementos do fator aumentam a capacidade para gerir uma organização não hierárquica. Os técnicos acreditam que, superando as barreiras de motivação e comprometimento, os demais atributos acabarão desenvolvendo - se com maior facilidade.	Há uma estreita relação entre os elementos desse fator com os elementos do fator motivação e comprometimento. Capital social e confiança propiciam um ambiente facilitador do relacionamento entre os empresários e afetam a motivação, o comprometimento e a gestão da rede.	Os elementos que compõem esse fator são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	Os elementos que compõem esse fator são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	A percepção dos técnicos é de que a administração da rede é mais afetada pelas regras implícitas dos relacionamentos interpessoais. Os contratos formais dão a orientação geral, a credibilidade e a segurança nos primeiros passos da rede, mas são os contratos relacionais e informais que mantêm a rede em evolução.

Quadro 5 - Síntese dos atributos: técnicos especialistas

Fonte: Verschoore (2006, p.132)

O Quadro 5 apresenta a ordem de importância atribuída pelos técnicos do programa aos atributos que envolvem as organizações em rede, bem como a análise do pesquisador em relação a esses resultados.

O Quadro 6 traz os resultados relativos aos benefícios da atuação em rede, segundo a ótica dos técnicos especialistas, e a respectiva importância atribuída por eles. Verschoore (2006) também apresenta a análise relativa a esses resultados.

BENEFÍCIOS					
Ordem	1° Ganhos de Escala	2° Aprendizagem e Inovação	3° Provisão de Soluções	4° Redução de Custos e Riscos	5° Relações Sociais
Importância	25,29%	24,28%	17,93%	17,80%	14,70%
Análise	Corroboram a possibilidade de as empresas em conjunto obterem vantagens com a ampliação da escala e do poder de mercado, seja nas relações com fornecedores e clientes, seja na construção de diferenciais competitivos.	Constitui-se em um conjunto de elementos de elevado potencial para a geração de diferenciais competitivos. Corrobora-se a Hipótese teórica de que a união de empresas em redes de cooperação representa uma possibilidade concreta para os processos coletivos de inovação e para a disseminação de inovações.	Os técnicos Especialistas concedem uma importância relevante ao suporte estrutural com tecnologias de informação, cursos, consultorias, entre outros que uma rede de cooperação possa oferecer para o aperfeiçoamento competitivo dos seus associados.	Na visão dos técnicos, o compartilhamento de investimentos estratégicos e a complementação dos ativos através soluções coletivas são benefícios que devem ser perseguidos. O percentual ratifica a capacidade e o potencial das redes de cooperação em reduzir custos e riscos para as empresas associadas.	Os elementos desse fator não se relacionam diretamente aos ganhos econômicos que normalmente estão associados a uma organização empresarial. Os técnicos não fazem parte da rede como associados e precisam manter distanciamento pessoal do grupo considerando a necessidade de isenção das suas funções na rede.

Quadro 6 - Síntese dos benefícios: técnicos especialistas

Fonte: Verschoore (2006, p.132)

Os resultados da pesquisa de Verschoore (2006) indicam que a competitividade das redes de cooperação está relacionada a gestão desse modelo de organização. Percebe-se pelo vértice da evolução competitiva das redes (Figura 6), que os benefícios ditos como mais importantes pelos técnicos especialistas, como ganhos de escala (25,29%) e aprendizagem e inovação (24,28%), têm relação direta com os anos de existência da rede, bem como sua presença é reforçada conforme a rede aumenta o número de associados.

O mesmo autor afirma que a combinação de amadurecimento e expansão do grupo, somados aos atributos de gestão, direcionam as redes ao alcance dos

benefícios apontados na pesquisa. Como consequência, Verschoore (2006) conclui que essa situação proporciona a sustentabilidade da evolução competitiva das redes de cooperação. Essa afirmação é demonstrada graficamente pelo autor, na combinação de elementos da Figura 7, demonstrada mais adiante.

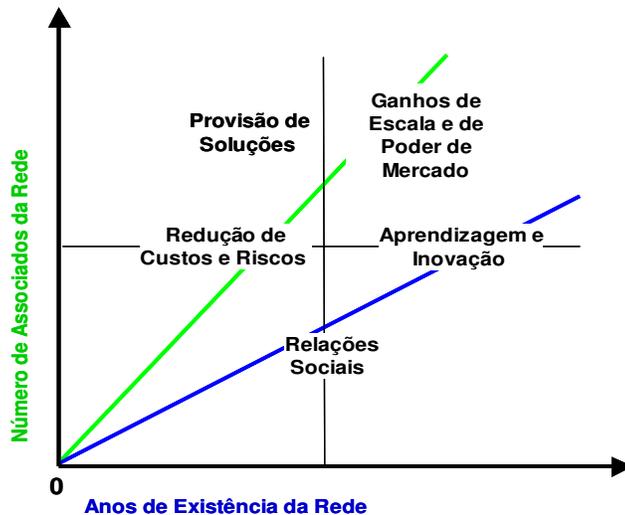


Figura 6 - Vértice da evolução competitiva das redes
 Fonte: Verschoore (2006, p.203)

A Figura 7 indica que, a disposição dos atributos de gestão em formato de “escada”, condiciona sua importância ao alcance de níveis elevados de superação dos desafios e oportunidades aos quais as redes estão expostas. Nesse caso, percebe-se que o atributo “Organização Estratégica” está relacionado à elevação do número de associados, ou seja, quanto maior o tamanho dessas organizações, maior sua necessidade de desenvolver os aspectos relativos a sua gestão.

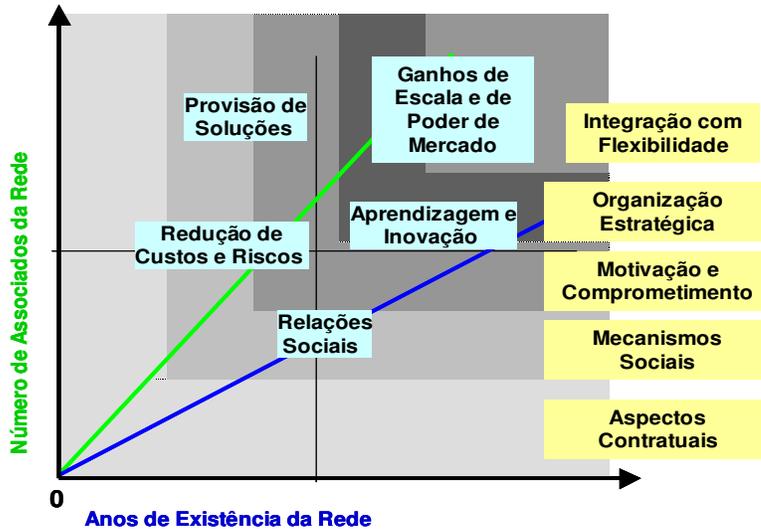


Figura 7 - Esquema analítico de gestão de redes

Fonte: Verschoore (2006, p.211)

A observação em relação à “Organização Estratégica” deve-se ao fato de que esse atributo de gestão concentra o elemento “controle de *performance*”, conforme o Quadro 3. O autor identifica a necessidade de avanços no que diz respeito ao desenvolvimento desse e de outros atributos de gestão das redes de cooperação.

Nesse sentido, o desenvolvimento do presente estudo vai ao encontro dessa necessidade, uma vez que à medida que as redes se desenvolvem, aumenta a complexidade de gestão desse formato de organização. Verschoore (2006) ao final de seu estudo, enfatiza a necessidade de continuidade dos estudos relativos à gestão das redes. A proposição de indicadores de avaliação do desempenho das redes de cooperação vai ao encontro dessa sugestão.

2.4 Avaliação do Desempenho Organizacional

Os modelos de administração vigentes são compostos, na prática, pelos processos de planejamento, execução, controle e avaliação. Para tal, a

administração organizacional estabelece planos de curto, médio e longo prazos, sendo que os objetivos e metas refletem, geralmente, a visão da organização.

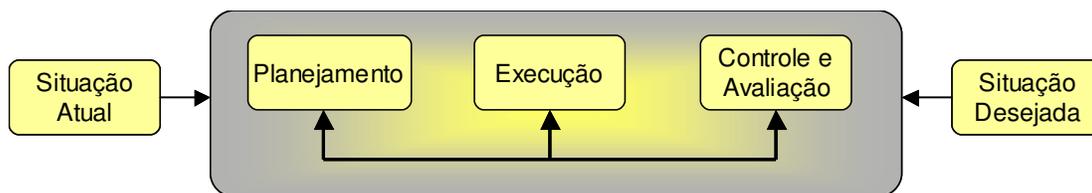


Figura 8 - Modelo de gestão

Fonte: Miranda e Silva (2002) *apud* Estrada (2004, p.4)

As perspectivas da moderna administração remetem a consideração de alguns elementos no ambiente empresarial, tais como motivação dos funcionários, satisfação dos clientes, relacionamento com fornecedores, credores, comunidade e meio ambiente (*stakeholders*). As condições ambientais e o contexto no qual a organização está inserida refletem sua condição de atingir os resultados almejados, bem como sua capacidade de se relacionar com os *stakeholders*.

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

No que diz respeito aos modelos adotados para a avaliação do desempenho empresarial, a literatura apresenta, geralmente, a discussão de indicadores de eficiência, eficácia, qualidade e produtividade (GEHLEN DE LEÃO, 2004 p.36).

Gehlen de Leão (2004) cita alguns desses modelos e os respectivos autores, conforme descrito a seguir:

- Sink e Tuttle (1993) analisam o desempenho empresarial inter-relacionando sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade;

- Hronec (1994) utiliza medidas da qualidade, do tempo e de custos, a fim de identificar o nível de serviço e valor agregado praticado por uma organização;
- Moreira (1996) analisa o desempenho da manufatura e serviços sob seis dimensões, medindo recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e capacidade de inovação. O autor defende ainda que as medidas de desempenho somente serão válidas se traduzidas em informações úteis e consistentes.
- Uma das ferramentas que amplia esse campo de discussão é a abordagem dada por Kaplan e Norton (1992) através do BSC - *Balanced Scorecard*. O BSC vincula os indicadores aos objetivos da empresa, sob a perspectiva financeira, dos clientes externos (marketing), dos processos internos (produção) e de aprendizado e crescimento (inovação).
- Copacino (1997) e Meyer (2002) afirmam não ser possível estabelecer um sistema de mensuração universal, que possibilite a avaliação de desempenho de qualquer tipo de organização.

2.4.1 Percepção de Importância e Desempenho

O modo de avaliação de desempenho através da percepção é referido por Venkatraman e Ramanujam (1987). Os autores apresentam um esquema classificatório distribuído em quatro células, Figura 9, utilizado na elaboração de um modelo de avaliação do Desempenho Econômico Empresarial.

O esquema apresentado demonstra diferentes possibilidades de abordagem na avaliação do desempenho organizacional. Os autores afirmam que não há células superiores entre si, no que diz respeito à provisão de medidas de desempenho válidas e seguras.

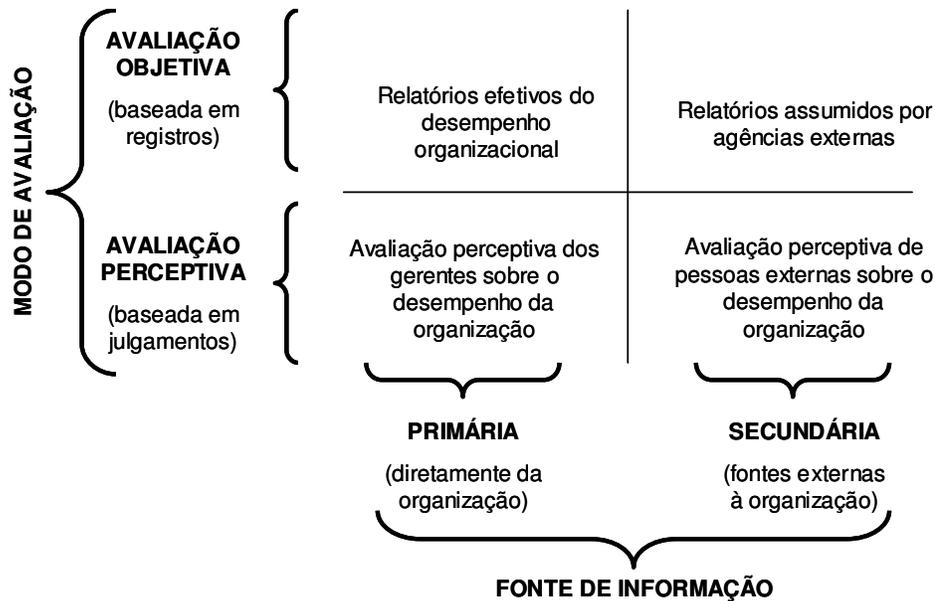


Figura 9 - Esquema classificatório para medição do desempenho

Fonte: Adaptado a partir do modelo de Venkatraman e Ramanujam (1987, p.110)

Em relação às fontes de informação, Venkatraman e Ramanujam (1987) salientam que as medidas baseadas em fontes secundárias muitas vezes podem ser questionáveis, pois elas talvez não sejam sempre precisas, traduzindo a visão externa, de quem não vivencia o processo organizacional. Por outro lado, o método primário não permite ser questionado por estar baseado em dados precisos internos das organizações.

No que diz respeito ao modo, a avaliação de desempenho objetiva, baseada nos registros e relatórios aumenta a possibilidade de melhorar a *performance* organizacional, porém essas informações podem não estar disponíveis na forma desejada para a pergunta específica.(Ex.: comparação aos concorrentes ou aos objetivos da organização).

A avaliação perceptiva permite obter os dados no formato desejado, mas requer do responsável fazer os complexos e difíceis julgamentos.

Alguns autores mostram que o desempenho é um conceito multidimensional (LUMPKIN & DESS, 1996 *apud* RAUCH et al, 2004). Estudos empíricos falam da alta diversidade de indicadores de desempenho usados nas avaliações

organizacionais, sendo que a adoção de indicadores limitados pode produzir resultados conturbados.

Uma linha divide as medidas objetivas de desempenho das perceptivas. As perceptivas incluem os objetivos não financeiros e o sucesso global avaliados por gerentes. As objetivas consistem em medir o crescimento de vendas, o crescimento dos empregos ou o retorno sobre os investimentos (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1987).

Medidas perceptivas normalmente falham ao buscar dados financeiros do desempenho organizacional. Em contrapartida, as medidas objetivas superam esses problemas, mas podem ser afetadas por fatores além do controle gerencial.

Rauch et al. (2004) entendem que o critério de avaliação objetiva normalmente reflete o nível da empresa, ao contrário das medidas perceptivas, que refletem um nível de análise individual.

2.4.2 Desempenho das Redes Interorganizacionais

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

A lacuna existente no campo das redes interorganizacionais, no que tange à avaliação do desempenho da entidade coletiva, poderá ser diminuída com o desenvolvimento de uma sistemática que possibilite que os fatores qualitativos sejam contemplados.

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

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

Segundo Cardoso et al (2002) *apud* Wegner e Dahmer (2005, p.7), “...as redes são formas organizacionais que buscam a obtenção de melhores resultados globais para um conjunto de empresas e não para cada uma individualmente...”

Isto reflete a preponderância atribuída ao desempenho coletivo, embora a eficiência individual seja importante. Os autores salientam que o desempenho coletivo pode ser afetado negativamente em “... uma rede cuja competitividade individual dos participantes tenha aumentado em determinado período, mas na qual há uma gradativa deterioração dos relacionamentos...”(WEGNER E DAHMER, 2005 p. 7)

Assim sendo, a avaliação individualizada do desempenho das empresas que compõem a rede dificilmente representará o resultado da eficiência coletiva.

Além disso, Cardoso et al (2002) *apud* Wegner e Dahmer (2005) enfatizam que nas redes, as organizações desempenham funções compartilhadas, de maneira que se acentuam as relações de dependência e de interligações entre as empresas. Assim, de certa forma, a qualidade dessas ligações é tão ou mais importante do que exclusivamente o compartilhamento de recursos e funções entre os participantes. Isto equivale a dizer que as diferenças de *performance* entre empresas e blocos estratégicos resultam, principalmente, dos níveis de relacionamentos e das habilidades de gerenciamento nas redes interorganizacionais.

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

O estudo de Cravens, Piercy e Cravens (2000) apresenta a idéia de que as medidas de desempenho sejam combinadas às estratégias. Os autores sugerem a estruturação das medidas de avaliação com base no modelo BSC – *Balanced Scorecard*, adaptando-se as perspectivas de acordo com os objetivos coletivos.

Lagemann (2004) afirma que vários estudos sobre redes e alianças apontaram para o consenso de que é difícil estabelecer um processo de avaliação formal desse modelo de organização. A autora aponta algumas das dificuldades enfrentadas nesse processo:

- Discordância de medidas;
- Diferenças de objetivos entre os parceiros;
- Acesso às informações;
- Medição de objetivos intangíveis;
- Tempo de existência da rede, entre outros.

2.4.3 Fatores Influentes no Desempenho das Redes

Cravens, Piercy e Cravens (2000) afirmam que os relacionamentos internos influenciam fortemente a avaliação do desempenho das redes, afirmando ser esse um fator crítico para a evolução da aliança.

Lagemann (2004) apresentou em seu estudo, os principais fatores que influenciam a *performance* das redes de pequenas e médias empresas. A pesquisa contempla a visão de diversos autores sobre o tema de redes de empresas e seu respectivo desempenho, conforme Quadro 7. Além de profundo referencial bibliográfico, o estudo buscou identificar junto aos empresários participantes de redes, bem como alguns técnicos especialistas do Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul, os principais fatores influenciadores do desempenho dessas organizações.

Fatores Críticos de Sucesso	
Fator Principal	Autores
Confiança	Jarillo, 1988; Jarillo e Stevenson, 1991; Chan e Harget, 1993; Hakansson, Kjellberg e Lundgren, 1993; Kanter, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Brouthers, Brouthers e Wilkinson, 1995; Hendrick, 1997; Gulati, 1998; Koza e Lewin, 1998; Monczka <i>et al.</i> , 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; UNIDO, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Isabella, 2002; Dekker, 2003; Sherer, 2003; SMART, 2003
Comprometimento	Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Monczka <i>et al.</i> , 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Park e Ungson, 2001; Håkansson e Ford, 2002; Bitran <i>et al.</i> , 2002; SMART, 2003.
Aprendizagem (troca de informações)	Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Kanter, 1994; Ross e Lorange, 1996; Douma <i>et al.</i> , 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2001; Draulans, DeMan e Volderba, 2003; SMART, 2003; Pyke, 2003.
Experiência	Lorange, Roos e Brønn, 1992; Pekar e Allio, 1994; Mitchell e Singh, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman <i>et al.</i> , 1996; Gulati, 1998; Kale, Dyer e Singh, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Bamford, Gomes-Casseres e Robinson, 2003; Gelsing e Nielsen, 2003; Draulans, deMan e Volderba, 2003.
Compatibilidade (sinergia e resolução de conflitos)	Devlin e Bleackley, 1988; Lorange, Roos e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Walters, Peters e Dess, 1994; Stafford, 1994; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Calahan e MacKenzie, 1999; Douma <i>et al.</i> , 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Lajara, Lillo e Sempere, [2002]; Das e Teng, 2003; SMART, 2003.
Equilíbrio de direitos e deveres	Devlin e Bleackley, 1988; Bleeke e Ernst, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, [1997]; Bengtsson e Kock, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002.
Capacitação de recursos humanos	Devlin e Bleackley, 1988; Bleeke e Ernst, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, [1997]; Bengtsson e Kock, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002.
Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação, etc)	Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Pekar e Allio, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Stafford, 1994; Stiles, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Ross e Lorange, 1996; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Medcof, 1997; Ritter, 1999; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma <i>et al.</i> , 2000; Koza e Lewin, 2000; Ring, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Isabella, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Sherer, 2003; Smart, 2003.
Coordenação e mecanismos de controle	Powell, 1987; Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Kanter, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Grandori e Soda, 1995; Rangan e Yoshino, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman <i>et al.</i> , 1996; Hendrick, [1997]; Das e Teng, 1998; Sydow e Windeler, 1998; Tsang, 1998; Callahan e MacKenzie, 1999; Cravens, Piercy e Cravens, 2000; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma <i>et al.</i> , 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Quental, Silva e Leite, 2001; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; UNIDO, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Ménard, 2003; Dekker, 2003; Smart, 2003.
Ambiente externo	UNCTAD, 1997; Ross e Lorange, 1996; Douma <i>et al.</i> , 2000; Kale, Dyer e Singh, 2001; Sherer, 2003.

Quadro 7 - Fatores críticos de sucesso das redes

Fonte: LAGEMANN, (2004, p.22)

O estudo de Lagemann (2004) foi o ponto de partida para a realização dessa pesquisa. A identificação dos fatores críticos para o sucesso das redes de cooperação, realizada pela autora, evidenciou a necessidade de avanços das pesquisas nessa área.

A proposição de indicadores de avaliação de desempenho das redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul está alinhada com a proposta da autora, visando proporcionar que as redes possam verificar a efetividade das suas estratégias de uma forma sistematizada, respeitando a estrutura desse formato de organização.

Os fatores críticos de sucesso das redes, identificados no estudo de Lagemann (2004) envolvem a forma como as redes são constituídas, passando pelos tipos de relacionamentos praticados pelos participantes, pela formalização das relações e demais aspectos como aprendizagem, mecanismos de controle e ambiente externo.

2.4.4 Indicadores de Desempenho de Redes

A literatura pesquisada sobre o desempenho de redes interorganizacionais mostrou-se bastante restrita, principalmente no que diz respeito à sugestão de indicadores. As publicações sobre o tema apontam discussões voltadas aos elementos a serem considerados na construção de sistemas de avaliação, porém não foi identificado um modelo específico a ser seguido.

Outra observação extraída da revisão bibliográfica é de que os modelos de avaliação de desempenho organizacional apontam, geralmente, para a medição de resultados sob as perspectivas financeira e quantitativa (ROSS e LORANGE, 1996 *apud* LAGEMANN, 2004). No caso das redes, a adoção desse tipo de medição é inviabilizada pelo fato de que o resultado financeiro verifica, em geral, o atingimento de metas de curto e médio prazo. Além disso, parte significativa dos objetivos das redes possuem caráter qualitativo.

Lagemann (2004) aponta uma relação de 18 indicadores de desempenho das redes, listados a partir de entrevistas com empresários e técnicos especialistas em redes. Alguns desses indicadores serão incluídos no presente trabalho, combinados

a outros a serem ainda identificados. Os indicadores listados pela autora em seu estudo encontram-se abaixo, no Quadro 8 a seguir.

Lista de Indicadores de sucesso das redes
Aumento de lucro dos associados
Reconhecimento na mídia (ex. jornais, televisão, revistas, congressos)
Aumento do número de associados
Aumento da satisfação dos clientes atendidos pelas empresas associadas
Maior facilidade de acesso a fornecedores
Aumento na variedade de produtos ofertados
Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede
Maior facilidade de acesso a linhas de crédito
Melhores condições de negociação com fornecedores
Fortalecimento da marca da rede
Maior capacitação gerencial dos associados – maior aprendizagem
Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
Diminuição de custos de produção, mercadorias ou matéria-prima
Diminuição do estoque de matéria-prima, mercadorias ou produtos prontos
Melhoria da qualidade dos produtos ou matéria-prima
Aumento da produtividade
Maior facilidade de acesso a tecnologias (inclusive design)
Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados

Quadro 8 - Lista de indicadores de sucesso

Fonte: LAGEMANN (2004, p.19)

Os indicadores de avaliação de desempenho, a serem propostos nesse estudo, pretendem contemplar a forma como as redes participantes do Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul estão estruturadas. Nesse sentido, buscou-se evidenciar a utilização de indicadores que façam parte do conjunto de estratégias de trabalho adotadas por essas redes.

3 AS REDES DE COOPERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O cenário de competição global, evidenciado pela reestruturação das burocracias verticais (BURT, 1992) traz consigo o reconhecimento da diversidade setorial das economias. No Brasil, e mais especificamente no Rio Grande do Sul, isto não é diferente. Porém, o governo local busca incorporar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas como alternativa para fomentar a economia do Estado.

Segundo Wegner (2005) a estratégia de formação de redes de micro e pequenos empreendimentos foi fortemente influenciada pelos efeitos da abertura dos mercados, ao longo da década de 1990. A instalação de novas empresas multinacionais no país, e em especial no Rio Grande do Sul, ocorridas através de fusões e/ou aquisições, despertou na comunidade empresarial a necessidade de melhorar seu posicionamento competitivo, nos mais variados setores da economia, desde a indústria, passando pelo comércio, serviços e outros.

Nesse cenário, as micro e pequenas empresas nacionais passaram a demandar esforços relativamente maiores do que em épocas anteriores. No Rio Grande do Sul, alguns setores sofreram o reflexo mais intenso dessa competição. É o caso dos segmentos supermercadista e calçadista, que assistiram a invasão das grandes redes multinacionais e a entrada de produtos asiáticos em desigualdade de condições.

O Estado gaúcho vem se destacando, em anos seguidos, pelo fomento à criação de redes de empresas. Os segmentos são os mais variados, verificando-se a existência de redes de indústrias, comércios, serviços, agronegócios e, mais recentemente, no terceiro setor.

Parte das redes de cooperação gaúchas nasceram da necessidade de micro e pequenas empresas, que buscavam encontrar alternativas inteligentes de melhorar os seus negócios. Diante das ameaças de competidores mais fortes, empresários que antes atuavam apenas como concorrentes, hoje mantêm relações de

cooperação e compartilham estratégias comuns, com o objetivo de potencializar seus segmentos. (SEDAI, 2006)

A responsabilidade pela articulação das políticas públicas que atendam o interesse do Estado no fomento às empresas recai sobre a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDA. Para tanto, a Secretaria articula a catalisação de forças entre os agentes regionais, através da criação de programas estruturantes, implementando projetos e ações através de parcerias com outras instituições. (VERSCHOORE, 2004)

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

De acordo com Verschoore (2004) o programa foi concebido com base em duas premissas básicas: primeiro, em razão da percepção de que a integração constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis para a sobrevivência e o crescimento das pequenas empresas. Em segundo lugar, a criação de uma política pública resulta da crença de que o sucesso da cooperação interorganizacional depende de um apoio institucional efetivo, sob pena de não se concretizar ou não atingir os resultados esperados. Assim, o Programa Redes de Cooperação foi desenvolvido com o objetivo de: “...promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade.” (SEDAI, 2004)

Para que os objetivos do programa pudessem ser alcançados, foram definidos alguns princípios norteadores do processo (VERSCHOORE, 2004):

- Cooperação horizontal: estímulo à formação de redes entre empresas de

- um mesmo segmento da cadeia produtiva, evitando relações verticais;
- Expansão das redes: os benefícios devem necessariamente ser estendidos a todos os empresários interessados, pois o Programa trata-se de uma política pública;
 - Concepção associativa: as redes não são propriedade dos empresários, devendo ser constituídas por associações sem fins lucrativos, garantindo assim que a pessoa predomine sobre o capital;
 - Independência: as empresas não devem ser tocadas na sua individualidade e autonomia decisória. Além disso, as redes devem buscar sua sustentabilidade a médio e longo prazo, independentemente do apoio estatal.

O Estado gaúcho é composto por regiões com características peculiares, tanto no que diz respeito ao tipo de economia praticada, quanto aos fatores culturais existentes em cada região. A operacionalização do programa respeita essa condição, buscando nas universidades parceiras o agente ideal para executar o papel intermediário entre Estado e sociedade.

As universidades conveniadas desempenham um papel estratégico para a consolidação do Programa Redes de Cooperação enquanto política pública, pois conhecem as especificidades das suas regiões e ao mesmo tempo possuem a credibilidade necessária para chegar até a comunidade local, diminuindo a desconfiança do empresário em relação às instituições governamentais.

A execução do programa é realizada com base em uma metodologia específica, desenvolvida pelo Governo do Estado e repassada às universidades, através dos treinamentos oferecidos aos técnicos especialistas.

Verschoore (2004) ressalta a importância dos técnicos especialistas no processo de formação das redes. O autor salienta que o técnico é o responsável pela identificação de oportunidades de formação de redes em diferentes segmentos, pelo diagnóstico de pontos comuns entre as empresas e auxílio no planejamento de ações conjuntas.

O passo a passo fornecido pela metodologia de formação de redes do Governo do Estado possibilita que o trabalho das universidades e de seus técnicos especialistas seja executado da mesma forma em todas as regiões, eliminando a personalização das atividades. A metodologia de trabalho é a mesma para qualquer segmento, fazendo com que as redes constituídas através desse formato possuam, durante o processo de estruturação, as mesmas ferramentas de organização.

A diferenciação entre as redes constituídas através dessa metodologia se dá, em especial, pelas peculiaridades dos segmentos, e não pela forma como foram estruturadas.

Em poucas palavras, a formação de redes através da metodologia do Programa Redes de Cooperação segue os passos a seguir:

- Identificação do segmento de atuação;
- Sensibilização dos empresários;
- Estruturação da rede;
- Planejamento da atuação conjunta (objetivos);
- Apresentação da rede para o mercado;
- Execução dos planos;
- Planejamento de longo prazo;
- Consolidação da rede.

Segundo Verschoore (2004), o êxito do Programa Gaúcho ocorreu principalmente em função "... do desenvolvimento de uma metodologia que organiza e facilita o difícil processo de aglutinação de esforços de empresas até então concorrentes e invariavelmente com visões de negócio distintas, (...) definindo objetivos comuns e realizando ações colaborativas (VERSCHOORE, 2004, p.33)".

O Programa Redes de Cooperação iniciou formalmente suas atividades em Agosto de 2000, na gestão de Olívio Dutra. Teve como primeira instituição conveniada o Centro Universitário Feevale (denominação atual), em Novo Hamburgo. Inicialmente, era formado por uma pequena equipe de técnicos, responsáveis pela disseminação das idéias da cooperação, tendo como principal

referência o modelo da Agafarma¹¹, rede de farmácias e drogarias que se formou por iniciativa independente.

Para facilitar o entendimento em relação ao funcionamento do Programa Redes de Cooperação, buscou-se ilustrar sua configuração geral na Figura 10, mais adiante.

A operacionalização do Programa ocorre da seguinte forma (SEDAI, 2004):

- A SEDA, em conjunto com universidades, disponibiliza uma metodologia específica;
- Técnicos especialistas especialmente capacitados orientam toda a formação e evolução da rede;
- Todo o processo é acompanhado a fim de minimizar possíveis conflitos entre os envolvidos;
- São oferecidas ferramentas de apoio às redes: - plano de operação, expansão e negociação;

¹¹ Associação Gaúcha de Famácias e Drogarias Independentes

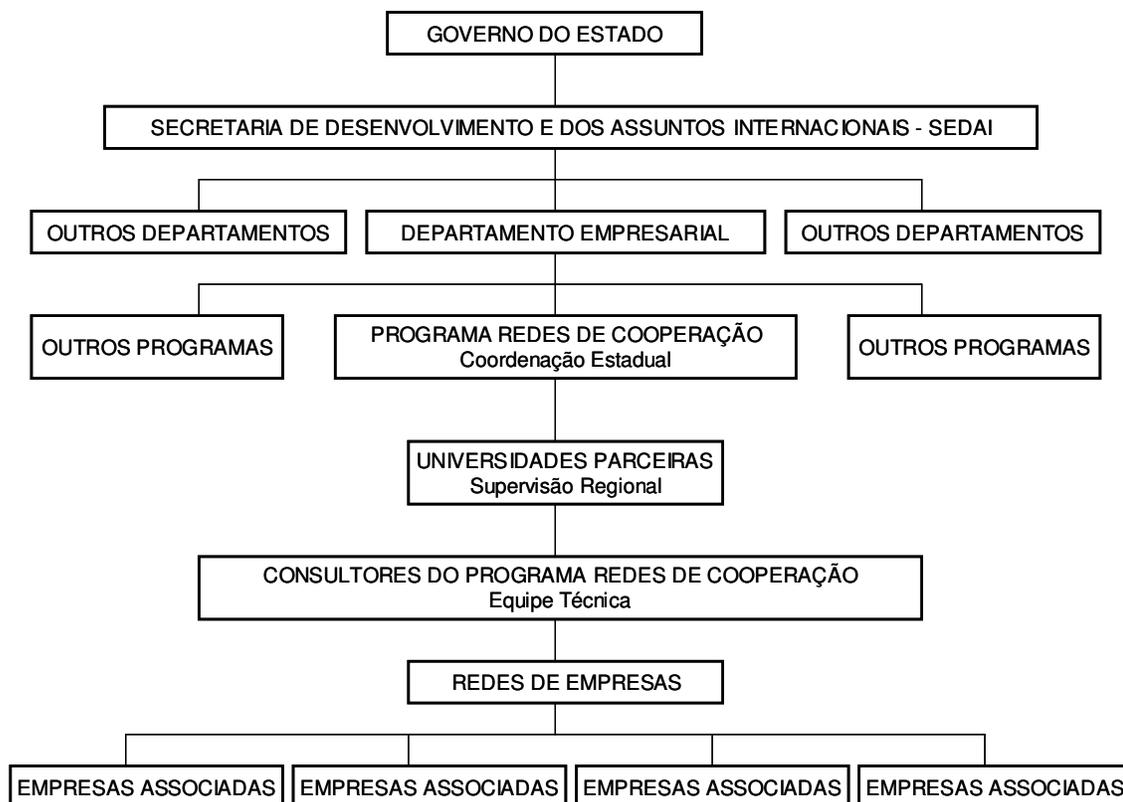


Figura 10 - Configuração do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul

Em Agosto de 2006, o Programa completou 6 anos de existência. Sua consolidação foi referendada na troca de governos em 2002, onde o então governador eleito Germano Rigotto deu continuidade a uma política pública iniciada em um governo de esquerda, o Partido dos Trabalhadores de Olívio Dutra.

Os números do Programa Redes de Cooperação indicam o apoio à aproximadamente 210 redes constituídas. Essas redes envolvem cerca de 4,1 mil empresas atuando de maneira cooperada, responsáveis pela manutenção de um número aproximado de 36 mil postos de trabalho. (SEDAI, 2006).

O Programa Redes de Cooperação recebeu, em 2003, o prêmio Gestão Pública e Cidadania, concedido pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Fundação Ford e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, sendo considerado como referência nacional no incentivo à cooperação empresarial.

Em Novembro de 2006, o Programa recebeu o troféu *Top de Marketing* da ADVB¹², na categoria serviços públicos.

Algumas das características adotadas no Programa (SEDAI, 2004):

- União de empresas em uma entidade única no ambiente do seu negócio;
- Atuação conjunta para superação das fragilidades inerentes as empresas;
- Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa;
- Organização associativa e democrática onde a pessoa predomina sobre o capital.

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

3.1 Configuração das Redes Formadas pelo Programa Redes de Cooperação

As redes constituídas através da metodologia do Programa Redes de Cooperação são estruturadas de modo que os empresários participem diretamente das atividades da rede, através da diretoria, conselhos de administração, conselho de ética e fiscal e, principalmente, pela participação nas comissões de trabalho.

¹² ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil. Prêmio concedido às iniciativas de destaque relacionadas ao meio empresarial.

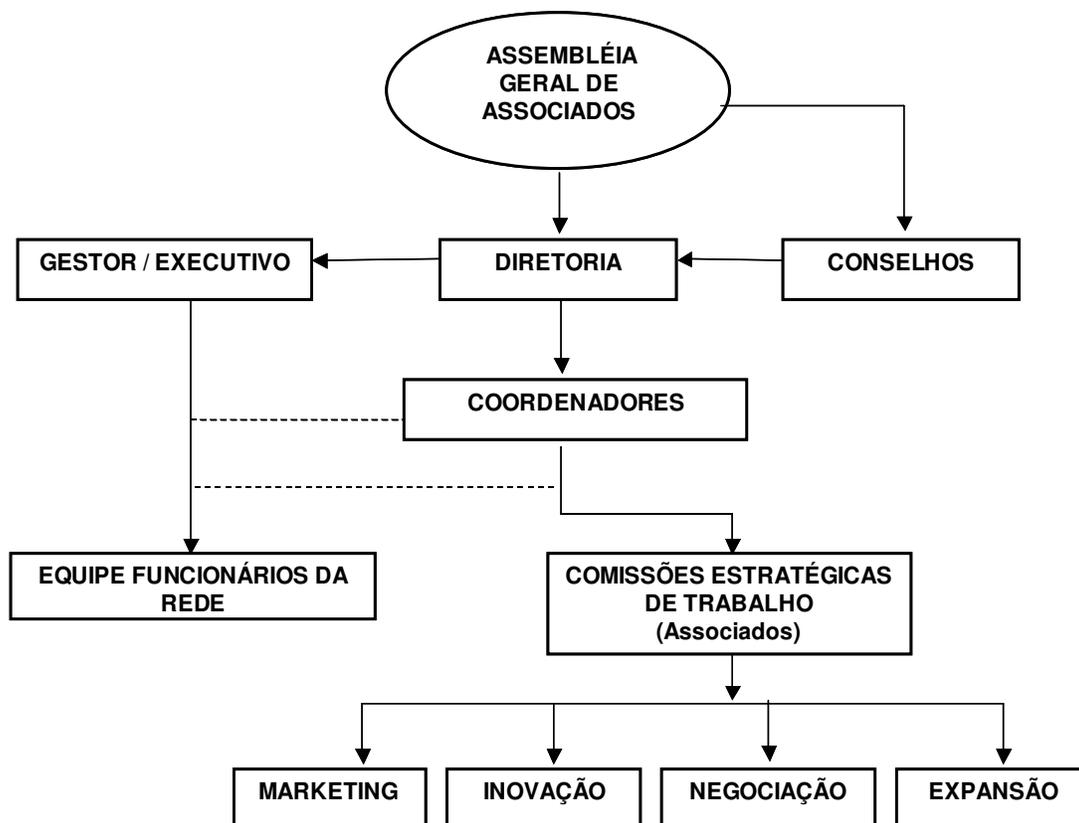


Figura 11 - Organograma Redefort

Fonte: Redefort, 2006.

A fim de facilitar o entendimento sobre o funcionamento dessa tipologia de rede, buscou-se ilustrar na Figura 11 a estrutura geral das redes formadas através do Programa Redes de Cooperação, utilizando como exemplo o organograma da Redefort, rede do segmento de mini mercados, constituída no ano de 2001 pelo Centro Universitário Feevale, congregando em 2006 cerca de 170 mini mercados, em diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

A consolidação das redes, através da metodologia da SEDAI, depende fortemente da atuação do empresário nos cargos por ele desempenhados nessa organização. A seguir são descritas brevemente as responsabilidades de cada cargo na rede, com base no modelo da Redefort Figura 11. (REDEFORT, 2006)

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

cada empresário tem direito a um voto, independentemente do porte de sua empresa. Cada rede estabelece, nos seus instrumentos jurídicos, o quorum mínimo de participação para a validação das decisões.

Diretoria: cumpre o papel de representar legalmente os interesses da rede. É eleita pela maioria simples de votos. Cada rede define, em seus instrumentos jurídicos, a condução do processo sucessório.

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

Gestor / executivo: está presente apenas em algumas redes, como no caso da Redefort. O gestor executivo é, geralmente, um profissional de mercado, contratado pelas redes em processo de profissionalização da sua gestão. Cumpre o papel de conciliar os interesses dos associados, visando implementar as estratégias aprovadas pelas assembleias, bem como ocupar-se da rotina administrativa das redes.

Equipe de funcionários: executam as questões operacionais da rede.

Coordenadores: são empresários responsáveis pelas comissões de trabalho, das quais também participam ativamente. Sua indicação para a coordenação ocorre, geralmente, pela capacidade de liderança, bem como pela sua identificação com a área de atividade de cada comissão.

Comissões estratégicas de trabalho: são formadas pelos empresários associados à rede. A distribuição dos cargos ocorre, principalmente, pela identificação do perfil do empresário com a respectiva área de atividade da comissão.

As comissões estratégicas de trabalho constituem a base para o funcionamento e desempenho das redes de cooperação que atuam de acordo com a metodologia do Programa Redes de Cooperação. São divididas, geralmente, em quatro áreas de atividade: Marketing, Inovação, Expansão e Negociação.

Cabe salientar que as comissões possuem autonomia para dar andamento aos assuntos relacionados às suas áreas de atuação, elaborando propostas de atividades a serem executadas pelo conjunto das empresas. O fórum de aprovação dessas propostas é a assembléia geral de associados, onde a aprovação para a execução das propostas apresentadas é feita através do voto direto.

Comissão de Marketing: as comissões de marketing das redes de cooperação respondem pelos assuntos relacionados às ações de divulgação da identidade da rede. Geralmente, as ações de marketing estão entre as primeiras a serem realizadas pela rede. Durante os primeiros meses de organização do grupo, a comissão de marketing encarrega-se de discutir, juntamente com o técnico do programa e agência de publicidade selecionada pelo grupo, as estratégias iniciais de inserção da rede no mercado, através da organização de um evento de lançamento oficial da rede.

Passado esse primeiro momento, as comissões de marketing passam a planejar as ações permanentes da rede, em conjunto com a agência de publicidade. Algumas das ações de marketing mais comuns nas redes são:

- Desenvolvimento de campanhas e promoções conjuntas;
- Plano de inserção na mídia;
- Organização de eventos institucionais da rede;
- Orientação na padronização da identidade visual das lojas;
- Elaboração de materiais de expediente com a marca da rede;
- Desenvolvimento de produtos com a marca da rede;
- Campanhas de prospecção de novos clientes, etc.

Comissão de Inovação: as atividades desenvolvidas por essa comissão estão relacionadas à geração e compartilhamento de inovações de processos e/ou produtos, com o objetivo de trazer maior competitividade à rede, resultando em ganhos para os seus associados. A interação entre os associados, através de processos sistematizados de troca de informações e atividades de transferência de conhecimento, pode configurar-se em um processo contínuo de aprendizagem coletiva.

Além do processo de aprendizagem interno, gerado pelos associados, as comissões de inovação são responsáveis pela proposição de outras atividades que tragam benefícios às redes, tais como:

- Identificação e difusão de melhores práticas entre os associados;
- Identificação de necessidades de capacitação;
- Elaboração de instrumentos que auxiliem o processo de comunicação interna da rede;
- Identificação de novas tecnologias úteis ao segmento de atuação;
- Elaboração de instrumentos que unifiquem os procedimentos da rede;
- Organização da participação em feiras e eventos de interesse do setor;
- Organização de eventos com o objetivo de integrar associados e colaboradores da rede;

Comissão de Expansão: as comissões de expansão possuem a responsabilidade de elaborar o plano de adesão de novos associados para a rede. Alguns segmentos que atuam em rede dependem da participação de um número elevado de empresas para que as suas estratégias de crescimento e desenvolvimento possam se consolidar. As comissões de expansão são responsáveis pelo mapeamento das regiões onde a rede pretende atuar, bem como a identificação de potenciais parceiros nessas localidades. Para tal, é importante que as redes estabeleçam os critérios de adesão de associados no momento da sua estruturação, envolvendo desde a atividade desenvolvida pelas empresas participantes, passando pelo porte e localização dos empreendimentos, idoneidade e objetivos comuns, entre outros.

Entre as atividades das comissões de expansão, destacam-se:

- Mapeamento das regiões onde a rede pretende atuar;
- Identificação dos potenciais parceiros nessas localidades;
- Organização de eventos de apresentação da rede para interessados;
- Monitoramento de abertura de filiais pelos associados;
- Verificação do crescimento das empresas participantes da rede;
- Monitoramento da posição de mercado da rede em seu segmento.

Comissões de Negociação: essas comissões são, em geral, aquelas em que a participação é mais cobiçada pelos associados das redes. Possuem a responsabilidade pelo planejamento das parcerias a serem estabelecidas pela rede, principalmente no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços junto aos fornecedores. As rodadas de negócios exigem dos membros da comissão uma boa organização e controle, bem como a sintonia pelo interesse comum, visto que algumas propostas de determinados fornecedores podem impactar negativamente nos interesses da rede.

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

As atividades das comissões de negociação devem estar centradas em uma visão de longo prazo, para que sejam estabelecidas parcerias duradouras, através das relações ganha-ganha, formalizadas através de contratos de fornecimento.

Entre as atividades das comissões de negociação, destacam-se:

- Consolidação de parcerias de longo prazo com fornecedores;
- Controle do *mix* de produtos negociados em rede;
- Identificação e monitoramento do potencial de consumo da rede;
- Monitoramento do comprometimento dos associados em relação às aquisições através da rede;
- Verificação da idoneidade e credibilidade dos associados junto aos fornecedores parceiros;
- Monitoramento dos níveis de redução dos custos de aquisição.

A identificação da forma como estão estruturadas essas redes não evidenciou

a utilização de métodos formais de verificação da efetividade das ações das comissões de trabalho. Isso evidencia a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho que possam ser colocados a disposição desse formato de organização, apesar do tema de redes associativas ser pouco explorado na literatura.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos desse estudo foram delineados de acordo com as orientações da UFSM (2006).

A realização de uma pesquisa científica tem como objetivo, segundo Silva (2001, p.20), “encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”.

Segundo Gil (1999, p.42) a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Do ponto de vista dos seus objetivos (Gil, 1999), esse estudo apresenta caráter exploratório, proporcionando maior familiaridade com o problema de pesquisa. Para tanto, envolveu levantamento bibliográfico, fórum de discussões com pessoas conhecedoras da realidade das redes, bem como a seleção de variáveis, tratados aqui como indicadores, que sejam relevantes para a avaliação do desempenho desse formato de organização.

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

Resumo das etapas do procedimento de pesquisa					
Etapa	Fase		N.o de participantes	% da população disponível	Período de coleta
Qualitativa	Identificação de indicadores		6	10,53%	03/04/2006
Quantitativa	Atribuição de importância aos indicadores		55	96,49%	26/09/2006 a 09/10/2006
	Correlação dos indicadores com o desempenho das redes	Seleção de 2 redes e percepção do desempenho geral das mesmas	31	96,87%	15/10/2006
		Avaliação dos indicadores nas redes selecionadas			

Quadro 9 - Resumo das etapas do procedimento de pesquisa

4.1 Procedimentos de Pesquisa

A etapa qualitativa da pesquisa foi realizada através de um fórum de discussões para sugestão dos indicadores a serem adotados na avaliação do desempenho das redes. Esse fórum foi realizado no dia 03 de abril de 2006, contando com a participação da pesquisadora e de 06 técnicos especialistas que atuam no programa através do Centro Universitário Feevale. Esse número representa 10,53% da população de técnicos vinculados ao Programa. Os indicadores sugeridos pelos técnicos foram divididos de acordo com a estrutura interna das redes, a fim de que a sua utilização esteja alinhada com a forma de atuação desse modelo de organização.

Na etapa quantitativa, a pesquisa foi dividida em duas fases. Essa divisão buscou diminuir as diferenças entre percepção de **importância** e correlação dos indicadores com o **desempenho**.

Na primeira fase, buscou-se verificar a percepção do técnico em relação à importância dos indicadores relacionados às ações e atividades das redes de cooperação, visando o alto desempenho da mesma.

Nessa fase, foi envolvida toda a população de técnicos especialistas em atuação no Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, no período de Setembro de 2006, composta por uma amostra de 57 pessoas.

Entendeu-se que a participação dos técnicos na fase de atribuição de importância aos indicadores independe dele estar ou não em atividade junto às redes, pois o objetivo é verificar-se a percepção do mesmo sobre os itens que melhor contribuem para o desempenho das redes. Nesse caso, têm-se como critério os conhecimentos gerais do técnico acerca do funcionamento desse formato de organização.

A classificação de importância dos indicadores utilizou a seguinte orientação:

Classifique, segundo sua percepção, o grau de importância que você atribui a estes indicadores, visando o alto desempenho desse modelo de organização.						
Grupo de indicadores	Não sei responder	Escala de Importância				
		Pouco		↔	Muito	
		1	2	3	4	5
Indicador	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()

Quadro 10 - Orientação do questionário de importância dos indicadores

Na segunda fase da etapa quantitativa, os questionários aplicados buscaram identificar a correlação dos indicadores com o desempenho das redes selecionadas. Nessa fase, foram definidos alguns critérios de participação das universidades na pesquisa, a fim de obter-se resultados úteis ao estudo. Os critérios foram os seguintes:

- **Participação somente de universidades com convênio vigente com o Governo do Estado:** essa situação configura a existência de atividade do técnico junto à rede no período da coleta de dados. As

instituições UCS e UNISC não participaram da amostra, pois encontravam-se sem convênio no período da coleta de dados.

- **Participação de universidades com convênio há pelo menos 12 meses:** foi desconsiderada a participação das seguintes instituições: UNICRUZ, com 08 (oito) meses de atuação e URI-FW, com 04 (quatro) meses de atividade no programa. Entendeu-se que, em virtude do pouco tempo de atuação dessas universidades no programa, as redes por elas constituídas não apresentem evolução perceptível no que diz respeito aos indicadores de desempenho elencados na pesquisa. Buscou-se com isso, evitar possíveis distorções relativas às diferenças na avaliação do desempenho entre as redes com maior e menor tempo de existência.
- **Participação de universidades com atuação voltada à formação de redes empresariais, constituídas unicamente por pessoas jurídicas:** foi desconsiderada a participação da UNISINOS, por se tratar de convênio voltado especificamente à formação de redes de pessoas físicas, profissionais liberais e outras formas de atuação conjunta. Entendeu-se que, por se tratar da verificação de indicadores empresariais, a avaliação do nível de desempenho poderia sofrer distorções significativas, prejudicando o objetivo da pesquisa.

A aplicação dos questionários sobre desempenho seguiu as seguintes orientações:

- Primeiro: solicitou-se que os técnicos selecionassem, entre as redes sob sua coordenação, a rede de melhor desempenho e a de desempenho inferior. O critério de diferenciação entre alto e baixo desempenho foi a percepção do técnico, com base na sua experiência junto aos grupos;
- Segundo: o técnico atribuiu uma avaliação de desempenho geral para cada rede, conforme orientação da Figura 12 abaixo:

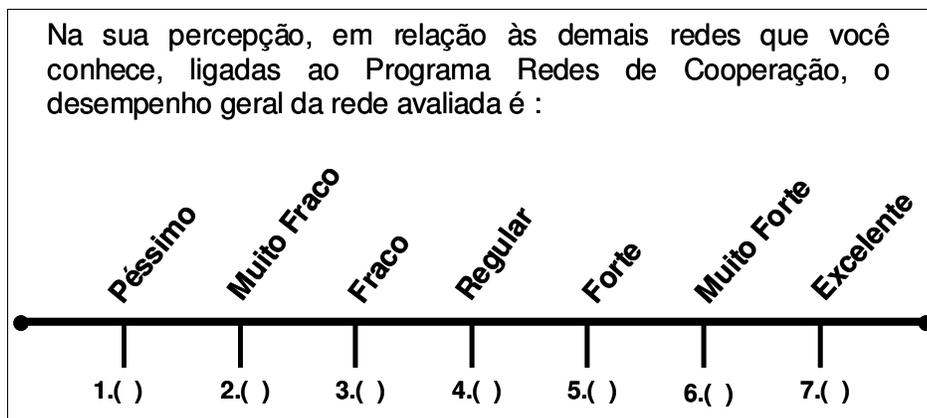


Figura 12 – Orientação para atribuição de desempenho geral da rede

Essa classificação teve como objetivo criar a variável chave para a verificação da correlação dos indicadores com o desempenho geral atribuído pelo técnico. A escala adotada para a avaliação geral da rede, na Figura 12, buscou eliminar as distorções entre os níveis de alto e baixo desempenho das redes selecionadas.

- Terceiro: solicitou-se aos técnicos que realizassem a avaliação dos indicadores na rede selecionada, conforme Quadro 11:

Como você avalia os indicadores abaixo, em relação ao desempenho geral da rede?							
Grupos de indicadores	Não sei responder	Não existe	1	2	3	4	5
			Muito Fraco	Fraco	Regular	Forte	Excelente
Indicador	()	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()	()
Indicador	()	()	()	()	()	()	()

Quadro 11 – Síntese do questionário de avaliação do desempenho dos indicadores

4.2 População e Amostra

A seleção da amostra de respondentes da pesquisa apresenta caráter não-probabilístico (Malhotra, 2001), tendo sido feita de forma intencional (Mattar, 1996). Segundo Malhotra (2001) a amostragem não probabilística é adotada quando a seleção das unidades amostrais não é aleatória, ou seja, é definida de acordo com o julgamento pessoal de pesquisador.

A adoção de amostragem intencional é vista por Mattar (1996) como alternativa para qualificar a informação, com base na experiência do pesquisador, podendo-se chegar a soluções satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

A realização da etapa qualitativa da pesquisa, onde foram identificados os indicadores, envolveu a seleção intencional dos 06 técnicos que atuam no Centro Universitário Feevale.

Cabe salientar que a opção pela amostra intencional nessa etapa também se deve às limitações de acesso da pesquisadora aos demais técnicos, em função desses atuarem em diferentes regiões do Estado.

Na etapa quantitativa do estudo, dividida em duas fases, a participação dos técnicos especialistas ocorreu conforme os critérios apresentados anteriormente nos procedimentos de pesquisa.

Na fase de atribuição de **importância** aos indicadores sugeridos, foi solicitada a participação da população total de técnicos vinculados ao Programa, composta por 57 pessoas. Desses, foram coletados 55 questionários respondidos, atingindo um percentual de 96,49% da população. A disposição do número de técnicos participantes, bem como as respectivas universidades, encontra-se na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 - Amostra da fase de atribuição de importância

Universidade	População Total	Amostra de Respondentes	% da população
FEEVALE	6	6	100%
UNISINOS ¹³	3	3	100%
PUC	9	9	100%
UNISC ¹⁴	5	5	100%
UNICRUZ ¹⁵	4	4	100%
UNIJUI	6	6	100%
UFSM	6	6	100%
UCPEL	5	5	100%
URI-FW ¹⁵	4	4	100%
UCS ¹⁴	9	7	78%
Total	57	55	96,49%

Salientamos que, no que diz respeito aos técnicos das universidades UCS e UNISC, os mesmos se disponibilizaram a responder essa fase da pesquisa, mesmo encontrando-se em situação instável em relação à continuidade do convênio nessas instituições, na ocasião da coleta de dados.

Na fase de verificação da correlação dos indicadores com o **desempenho** das redes, foram envolvidos apenas os técnicos das universidades aptas a participarem, conforme os critérios estabelecidos no procedimento de pesquisa, população composta nesse caso por 32 técnicos. Desse total, obteve-se a participação de 31 respondentes, atingindo 96,87% da população disponível.

O resumo da participação nesta fase da pesquisa encontra-se na Tabela 2. Cada técnico selecionou 02 redes sob sua coordenação, sendo uma de melhor desempenho e outra de desempenho inferior, segundo a sua percepção. Essa fase resultou na seleção de 62 redes a serem avaliadas.

¹³ Universidade atuando na formação de redes não empresariais

¹⁴ Universidades sem convênio no período da pesquisa.

¹⁵ Universidades com convênio há menos de 12 meses

Tabela 2 - Amostra da fase de verificação de desempenho

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

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

4.3 Questionários de Pesquisa

Os questionários de pesquisa foram elaborados com base nos indicadores sugeridos na etapa qualitativa, os quais foram divididos de acordo com a estrutura interna das redes, a fim de que a sua utilização esteja alinhada com a forma de atuação desse modelo de organização.

As redes de cooperação formadas através da metodologia da SEDAI são compostas por comissões estratégicas de trabalho (Figura 11). Essas comissões concentram a responsabilidade sobre as ações e atividades das redes, nas áreas de Marketing, Inovação, Expansão e Negociação. Além dessas áreas, foram sugeridos alguns indicadores relacionados aos aspectos estruturais das redes.

Foram elaborados dois questionários, nos quais foram distribuídos 46 indicadores de desempenho, divididos conforme a estrutura de funcionamento das redes. O primeiro questionário buscava identificar a percepção de importância atribuída pelos técnicos aos indicadores sugeridos. No segundo questionário, buscou-se a avaliação do desempenho geral da rede selecionada e a avaliação individual dos indicadores nessas redes.

Além dos indicadores, os questionários contemplaram dados referentes à identificação do perfil dos respondentes, bem como o perfil das redes avaliadas. Os questionários utilizados encontram-se disponíveis para consulta nos apêndices desse trabalho.

4.3.1 Validação dos Questionários

Os questionários foram validados através de pré-testes, aplicados aos técnicos do Programa. Os pré-testes serviram para verificar o entendimento das questões propostas, bem como proporcionar a possibilidade de sugestões de melhorias para a aplicação aos demais respondentes.

Como resultado, o pré-teste apontou a necessidade de ajuste do texto de duas questões, pois o entendimento não havia ficado claro.

4.4. Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada em momentos distintos. Os dados qualitativos, referentes à identificação dos indicadores a serem adotados no estudo, foram coletados no dia 03 de Abril de 2006, no Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo. Os dados referentes à etapa quantitativa foram coletados em outros dois momentos, descritos a seguir.

Os questionários da primeira fase quantitativa, relativos à percepção de importância dos indicadores, foram entregues aos supervisores de cada universidade, em reunião realizada na SEDAI, os quais se comprometeram a distribuir aos técnicos, devolvendo-os por correio. Para tal, optou-se pela entrega, juntamente com os questionários, de um envelope do serviço postal, bem como o repasse do valor referente aos respectivos custos de postagem, a fim de agilizar a devolução dos mesmos.

Evitou-se o envio dos questionários por meio eletrônico, a fim de atingir-se uma taxa elevada de retorno nas respostas. Essa opção foi feita com base nas baixas taxas de retorno das pesquisas realizadas por meio eletrônico, evidenciadas em outros estudos.

Essa alternativa de distribuição dos questionários favoreceu a velocidade de retorno das respostas. Os questionários foram entregues aos supervisores no dia 26

de Setembro. As respostas retornaram pelo correio a partir do dia 29 de Setembro, sendo que o último envelope de questionários foi recebido pela pesquisadora no dia 09 de Outubro de 2006. Ao todo, essa fase envolveu cerca de 14 dias.

A fase final de aplicação dos questionários, relativos ao desempenho das redes, foi realizada na ocasião do III Encontro de Consultores de Redes de Cooperação, organizado pela coordenação estadual do Programa, no período de 12 a 15 de Outubro de 2006, na cidade de Ijuí. Nesse evento, participaram todos os técnicos das universidades com convênio vigente naquele momento. Entendeu-se que a reunião dos técnicos procedentes de diferentes regiões do Estado em um só local seria a oportunidade ideal para a coleta das informações da pesquisa, eliminando as dificuldades causadas pela distância entre as universidades.

Apenas 06 dos 32 técnicos aptos a participarem dessa fase não estavam presentes no evento. Desses, 03 técnicos responderam os questionários na semana seguinte, em meio impresso. Outros 02 técnicos que não participaram do evento responderam a pesquisa por meio eletrônico, devolvendo os questionários respondidos na mesma semana.

4.5 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados foram submetidos ao *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* - versão 13.0. Os resultados referentes ao perfil dos respondentes das redes selecionadas foram tratados através de estatística descritiva. Os resultados da atribuição de importância dos indicadores e apuração das respectivas médias também foram tratados da dessa forma.

O tratamento dos dados relativos à avaliação dos indicadores foi realizado através da apuração do Coeficiente de Correlação de Pearson¹⁶. Essa medida

¹⁶ A Correlação pelo Coeficiente de Pearson (r) possui escala de -1 a $+1$. Os coeficientes positivos indicam relação direta, enquanto que os negativos apontam relação indireta, ou seja, o aumento de

permite quantificar o grau de relação linear entre duas variáveis, bem como o sentido direto ou inverso desse relacionamento. É utilizada para eliminar a subjetividade que surge da análise de duas variáveis com sentido dependente.

A pesquisadora estabeleceu alguns critérios para o tratamento dos dados. Os resultados da percepção de importância foram gerados através do cálculo de média simples da escala atribuída. Esses resultados foram organizados em um *ranking*, definindo a posição dos indicadores no grupo.

Em seguida, foi verificada a relação entre a avaliação dos indicadores e o desempenho atribuído à rede, através do cálculo da Correlação pelo Coeficiente de Pearson (r)¹⁶. Os resultados dessa correlação também foram organizados através de *ranking*.

Depois de realizada a verificação de importância e de correlação, ilustrou-se, através da seleção por quartis¹⁷, os indicadores melhor posicionados entre os 46 sugeridos, nos dois questionários. Foi apresentada primeiramente a seleção dos quartis dos resultados de atribuição de importância. Em seguida, apresentou-se a seleção dos quartis dos resultados de correlação, contendo 12 indicadores em cada ilustração.

A opção pela organização dos resultados através de *ranking* visa a comparação das posições nos grupos, possibilitando a seleção dos indicadores mais significativos. Outra justificativa para a utilização de *ranking* diz respeito eliminação de distorções elevadas entre os resultados de importância dos indicadores e sua correlação com o desempenho da rede.

Um dos pressupostos definidos pela pesquisadora para a validação dos indicadores sugeridos é de que haja convergência na sua posição no *ranking* do

um causa a diminuição do outro. Quanto mais próximo de zero o resultado, mais distante a relação linear entre duas variáveis.

¹⁷ A classificação por quartis divide o todo em quatro partes iguais (25%), permitindo que as análises sejam feitas por módulos. O primeiro quartil contém 25% dos indicadores melhor posicionados no *ranking*.

grupo ao qual pertence. Foi estabelecido que a diferença entre o *ranking* de importância e o *ranking* de correlação não ultrapasse **3 (três)** posições. Quanto menor a diferença no *ranking*, maior a convergência na percepção dos técnicos, refletindo na validade de utilização do indicador para a avaliação do desempenho das redes. Diferenças muito grandes na posição apontam dúvidas na validade dos mesmos.

Cabe salientar que o critério de distância entre os indicadores foi estabelecido através de testes, e o número de **3 (três)** posições mostrou-se o mais apropriado para a verificação da convergência dos indicadores sugeridos.

Outro pressuposto estabelecido pela pesquisadora é de que todos os grupos contenham indicadores válidos. Os indicadores de maior convergência no *ranking* dos grupos são os que tendem a medir mais adequadamente os resultados das redes.

Entende-se que todos os indicadores verificados tenham utilidade na avaliação do desempenho dessas organizações, uma vez que foram sugeridos com base na experiência adquirida pelos técnicos junto às redes. Baseado nisso, optou-se por representar graficamente as distâncias entre as posições no *ranking*, a fim de que os indicadores divergentes nesse estudo possam ser revistos em novas propostas.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa serão apresentados de acordo com a seqüência de seu processamento, contemplando os seguintes itens:

- Identificação dos indicadores;
- Perfil dos respondentes;
- Perfil das redes selecionadas pelos técnicos;
- Percepção de importância dos indicadores;
- Correlação dos indicadores com o desempenho das redes;
- Seleção dos quartis;
- Análises comparativas;
- Seleção dos indicadores.

5.1 Identificação dos Indicadores do Estudo

A identificação dos indicadores adotados nessa pesquisa foi feita em conjunto com os técnicos especialistas vinculados ao Centro Universitário Feevale, responsáveis pelo acompanhamento de 26 redes apoiadas pela instituição. Foram sugeridos 46 itens, agrupados de acordo com as áreas de atividades estratégicas das redes.

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

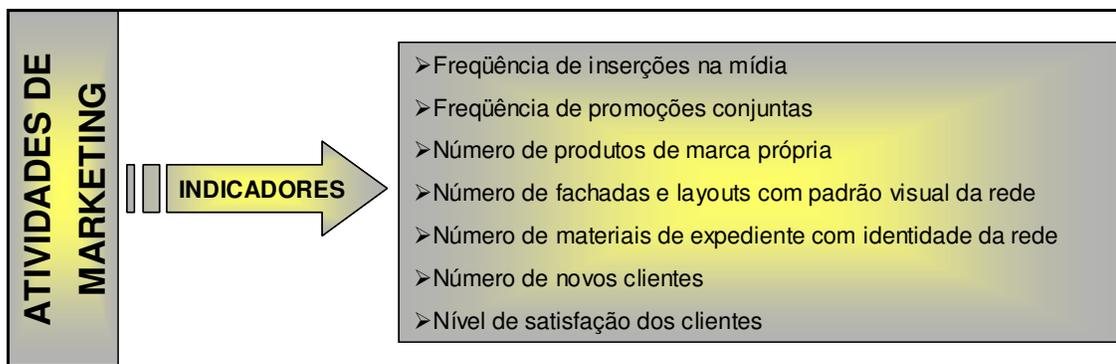


Figura 13 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Marketing

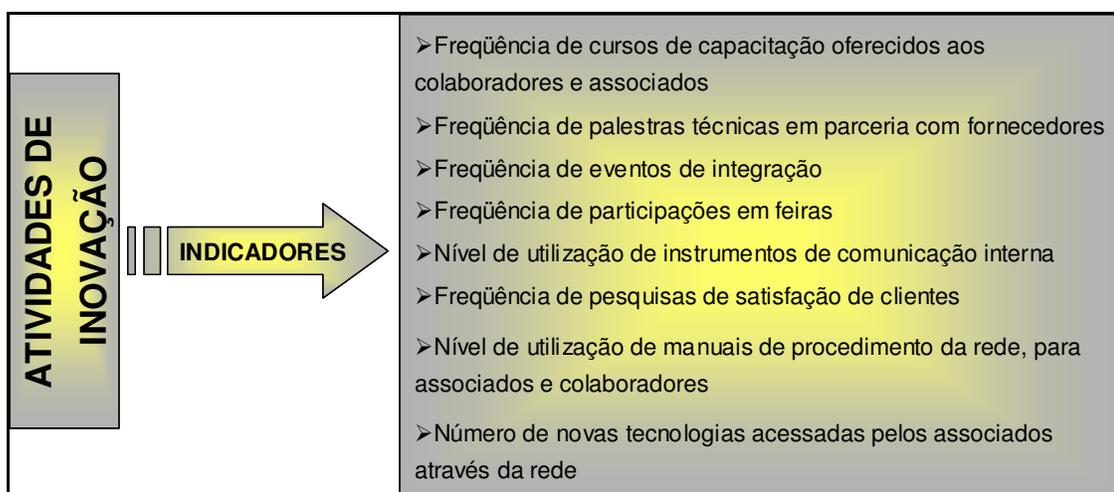


Figura 14 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Inovação

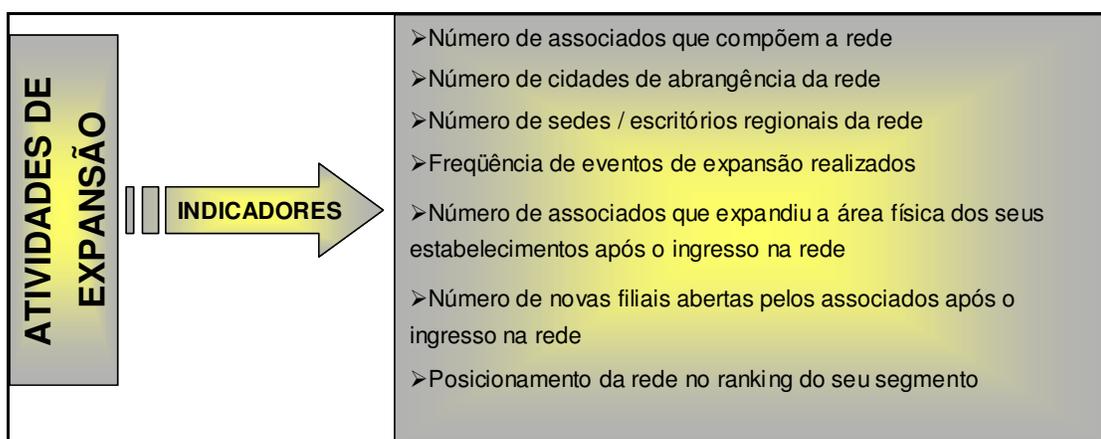


Figura 15 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Expansão

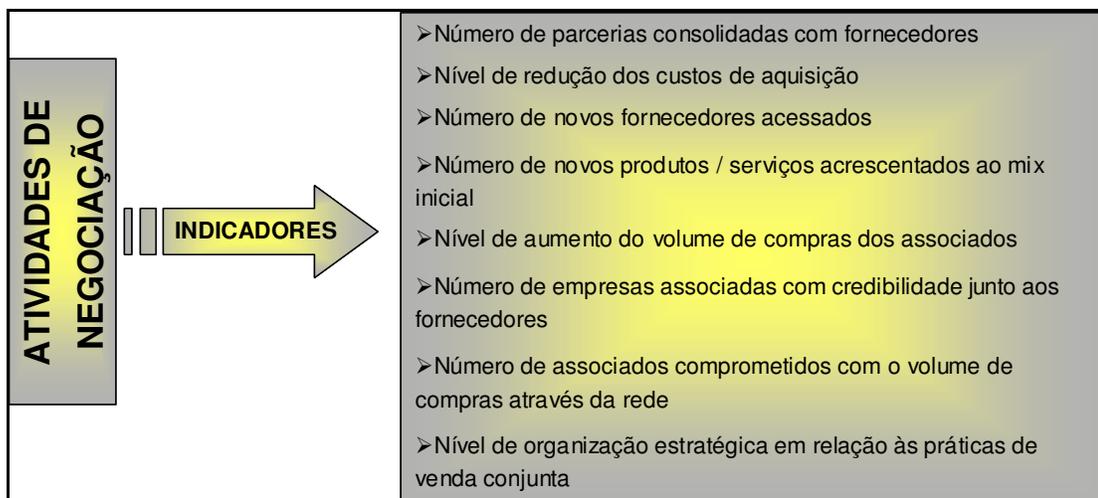


Figura 16 - Sugestão dos técnicos: indicadores de Negociação

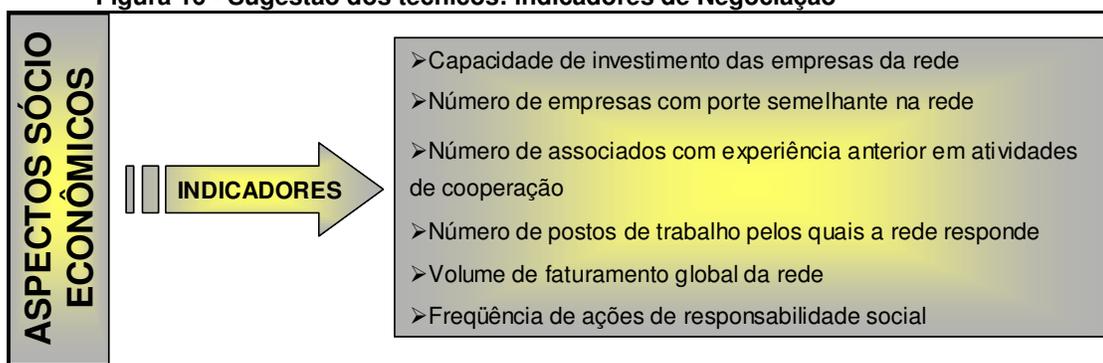


Figura 17 - Sugestão dos técnicos: indicadores Sócio-Econômicos

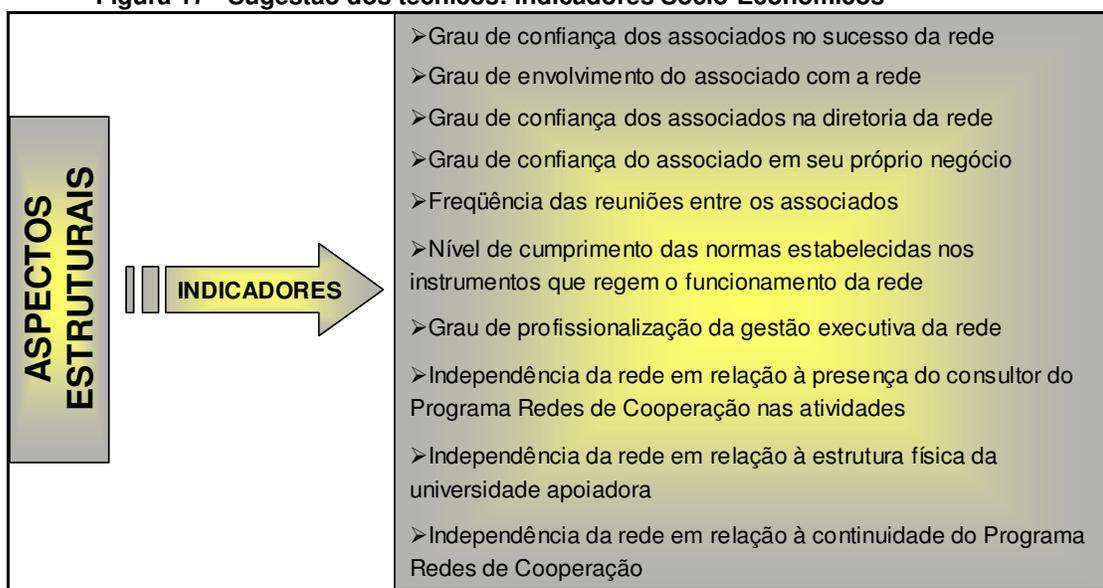


Figura 18 - Sugestão dos técnicos: indicadores Estruturais

Após a identificação dos indicadores, buscou-se relacioná-los aos fatores críticos identificados por Lagemann (2004), através da adequação dos temas. Alguns dos indicadores presentes nesse estudo também foram sugeridos pela autora, configurando a sintonia entre as duas pesquisas, conforme o Quadro 12.

Cabe salientar que alguns dos indicadores adotados na pesquisa não foram relacionados aos fatores críticos identificados por Lagemann (2004), por se tratarem de itens que dizem respeito especificamente à estrutura de funcionamento sugerida pela metodologia de formação de redes da SEDAI. Foi o caso de alguns indicadores de Marketing e de Negociação.

Da mesma forma, salienta-se que alguns indicadores estão relacionados a mais de um fator crítico, visto que alguns temas são similares.

Fatores críticos	Indicador sugerido
Confiança	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede
	Grau de envolvimento do associado com a rede
	Grau de confiança dos associados na diretoria da rede
	Grau de confiança do associado em seu próprio negócio
	Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores
Comprometimento	Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede
	Freqüência das reuniões entre os associados
Aprendizagem (troca de informações)	Freqüência de eventos de integração
	Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores
	Freqüência de participações em feiras
	Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna
	Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores
Experiência	Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede
	Número de associados com experiência anterior em cooperação
Compatibilidade	Número de empresas com porte semelhante na rede
Equilíbrio de direitos e deveres	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede
Capacitação de Recursos humanos	Freqüência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados
	Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores
	Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores
	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede

Continua...

Continuação...

Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação, etc)	Número de associados que compõem a rede
	Número de cidades de abrangência da rede
	Número de sedes / escritórios regionais da rede
	Frequência de eventos de expansão realizados
	Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede
	Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede
	Capacidade de investimento das empresas da rede
	Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora (local para reuniões, equipamentos, etc)
Coordenação e Mecanismos de Controle	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede
	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede
	Independência da rede em relação à presença do técnico especialista do Programa Redes de Cooperação nas atividades
	Independência da rede em relação à continuidade do Programa Redes de Cooperação
Ambiente externo (Relacionamento com o mercado – <i>stakeholders</i>)	Nível de Satisfação dos clientes
	Frequência de pesquisas de satisfação de clientes
	Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento
	Volume de faturamento global da rede
	Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde
	Número de novos fornecedores acessados
	Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta
	Número de novos clientes
	Número de materiais de expediente com identidade da rede
	Frequência de inserções na mídia
	Frequência de promoções conjuntas
	Número de fachadas e layouts com padrão visual da rede
	Número de produtos de marca própria
	Nível de aumento do volume de compras dos associados
	Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial
	Número de parceiras consolidadas com fornecedores
Nível de redução dos custos de aquisição	
Frequência de ações de responsabilidade social	

Quadro 12 - Indicadores de desempenho relacionados aos fatores críticos de sucesso

Fonte: Adaptado a partir de LAGEMANN, (2004, p.22)

5.2 Perfil dos Respondentes

A caracterização do perfil dos respondentes, identificada na fase de atribuição de importância aos indicadores sugeridos foi a seguinte:

Tabela 3 - Gênero dos respondentes

Sexo	Frequência	% da Amostra	% Válido
Masculino	28	50,9%	50,9%
Feminino	27	49,1%	49,1%
Total	55	100%	100%

A configuração do corpo técnico do Programa Redes de Cooperação demonstra o equilíbrio em relação ao gênero dos respondentes, com pequeno predomínio de homens, que representam 50,9% da amostra de respondentes. As mulheres ocupam 49,1% dos cargos de técnicos especialistas.

Tabela 4 - Grau de instrução

Grau de Instrução	Frequência	% da Amostra	% Válido
Ensino Médio	1	1,8%	1,8%
Graduação	10	18,2%	18,2%
Especialização	26	47,3%	47,3%
Mestrado	13	23,6%	23,6%
Doutorado	5	9,1%	9,1%
TOTAL	55	100%	100%

Verificou-se a presença de vários níveis de formação acadêmica entre os técnicos do programa. Observa-se uma concentração no nível de especialização, com 47,3% dos respondentes, tendo o nível de mestrado representado 23,6% da

amostra. Cabe salientar que a pergunta dizia respeito ao curso completo, sendo que alguns questionários continham a observação de “mestrado ou especialização em andamento”, o que pode elevar esses percentuais em uma pesquisa futura, caso sejam mantidos os mesmos técnicos atuando no programa. Isto evidencia a preocupação desses profissionais com a continuidade da busca pelo conhecimento, seguindo as tendências de mercado.

Tabela 5 - Treinamento dos técnicos

Você recebeu treinamento ao ingressar no programa?	Frequência	% da Amostra	% Válido
Sim	50	90,9%	90,9%
Não	5	9,1%	9,1%
TOTAL	55	100%	100%

Buscou-se verificar qual a incidência de técnicos especialistas que receberam treinamento, através de repasse metodológico, ao ingressarem no Programa. As respostas configuram que 90,9% dos técnicos receberam esse treinamento, sendo que 9,1% responderam não. Salientamos que a pergunta dizia respeito ao início das atividades, sendo que o mesmo pode ter participado de algum módulo de repasse metodológico em momento posterior.

Tabela 6 - Tempo de atividade do técnico no Programa

Tempo de atividade	Frequência	% da Amostra	% Válido
1 a 6 meses	10	18,2%	18,2%
7 a 12 meses	13	23,6%	23,6%
13 a 18 meses	12	21,8%	21,8%
19 a 30 meses	11	20,0%	20,0%
31 a 60 meses	4	7,3%%	7,3%
Mais de 60 meses	5	9,1%	9,1%
Total	55	100%	100%

O tempo de atividade dos técnicos especialistas mostrou-se bastante variado, sendo que apenas 9,1% dos respondentes mantém-se desde a implementação do programa. A concentração de 23,6% no período de 7 a 12 meses, somada aos 21,8% no período de 13 a 18 meses e 20,0% do período de 19 a 30 meses, demonstra a expansão do Programa, através de novos convênios firmados com universidades em regiões onde não havia a atuação, conforme tabela 7.

Outra observação em relação às tabelas 6 e 7 é de que, apesar de 30,9% das universidades conveniadas atuarem a mais de 60 meses como parceiras do Programa, o mesmo não se repete no que diz respeito ao tempo de atividade dos técnicos, evidenciando a renovação das equipes conforme o avanço das atividades.

Tabela 7 - Tempo de atividade da universidade no Programa

Tempo de atividade (meses)	Frequência	% da Amostra	% Valido
1 a 6 meses	4	7,3%	7,3%
7 a 12 meses	4	7,3%	7,3%
13 a 18 meses	3	5,5%	5,5%
19 a 30 meses	22	40,0%	40,0%
31 a 60 meses	5	9,1%	9,1%
Mais de 60 meses	17	30,9%	30,9%
Total	55	100%	100%

Tabela 8 - Quantidade de redes formadas pelos técnicos

Quantidade de redes	Frequência	% da Amostra	% Válido
0	1	1,8%	1,8%
1	5	9,1%	9,1%
2	13	23,6%	23,6%
3	9	16,4%	16,4%
4	10	18,2%	18,2%
5	8	14,5%	14,5%
6	2	3,6%	3,6%
7	5	9,1%	9,1%
8	1	1,8%	1,8%
9	1	1,8%	1,8%
Total	55	100%	100%

No que diz respeito ao número de redes pelas quais os técnicos foram responsáveis na estruturação, a maior concentração ficou entre 2 e 4 redes, somando 58,2% da amostra. O número de 5 redes formadas também figurou em destaque, representando 14,5% do total. Dos 55 respondentes, 16,3% foi responsável pela formação de um número superior a 5 redes, sendo que essas respostas ficaram concentradas nos técnicos com mais de 60 meses de atividade no Programa.

Tabela 9 - Quantidade de redes coordenadas pelos técnicos

Quantidade de redes	Freqüência	% da Amostra	% Válido
0	1	1,8%	1,8%
2	8	14,5%	14,5%
3	13	23,6%	23,6%
4	19	34,5%	34,5%
5	10	18,2%	18,2%
6	3	5,5%	5,5%
7	1	1,8%	1,8%
Total	55	100%	100%

A forma de atuação dos técnicos nas universidades prevê que, além da formação de novas redes, os mesmos façam o acompanhamento das demais redes apoiadas. Os números do Programa Redes de Cooperação indicam o apoio à cerca de 210 redes no Estado.

Em relação ao número de redes que cada técnico coordena, a Tabela 9 demonstra que a maior concentração foi de 4 redes por técnico, representando 34,5% da amostra, seguida de 3 redes (23,6%), 5 redes (18,2%) e 2 redes (14,5%) por técnico.

Buscou-se essa informação a fim de verificar a aplicabilidade dos questionários de desempenho das redes, visto que foi solicitado que cada técnico selecionasse 2 redes para realizar a avaliação dos indicadores. Verificou-se, a partir do retorno dos questionários, que apenas 1 técnico não possuía nenhuma rede sob

sua responsabilidade naquele momento, sendo apurado posteriormente que o mesmo encontrava-se em licença de suas atividades.

Além da informação sobre o número de redes formadas e coordenadas pelos técnicos, os resultados da tabela 10 apontam que 14,5% dos respondentes viram interrompidas as atividades de alguma das redes que constituíram.

Tabela 10 - Redes que deixaram de existir

Alguma das redes que você formou deixou de existir?	Frequência	% da Amostra	% Válido
Sim	8	14,5%	14,5%
Não	47	85,5%	85,5%
Total	55	100%	100%

Tabela 11 - Uso de alguma sistemática de avaliação de desempenho

As redes que você coordena utilizam alguma sistemática de avaliação de desempenho?	Frequência	% da Amostra	% Válido
Sim	13	23,7%	24,1%
Não	38	69,0%	70,3%
Não sabe	3	5,5%	5,6%
Respostas Inválidas	1	1,8%	-
Total	55	100%	100%

A última questão formulada aos técnicos buscava identificar a utilização de alguma sistemática ou ferramenta de avaliação de desempenho nas redes por eles coordenadas. As respostas indicam que 69,0% dos técnicos responderam não, e 23,7% indicaram a existência de alguma forma de avaliação. As respostas descritivas foram as seguintes:

- Roteiros e discussões abertas;
- Pauta de trabalho e planejamento;
- Pesquisas de satisfação (2x);

- Padronização das lojas e faturamento;
- Questionários;
- Pesquisa interna;
- Avaliação do planejamento estratégico;
- Acordo de desempenho da SEDAI (5x).

Percebe-se, a partir das respostas acima, a carência de uma sistematização dos critérios para a avaliação dos resultados coletivos. O acordo de desempenho e a avaliação do planejamento estratégico, presentes nas respostas, representam a forma de avaliação do desempenho das redes de cooperação que mais se aproxima da proposta desse estudo, visto que ambas baseiam-se nos objetivos coletivos da rede.

5.3 Perfil das Redes Selecionadas:

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

Os resultados referentes à identificação do setor da economia apontam o predomínio das redes de comércio, com 45,1% da amostra, seguido pelo setor de serviços, com 27,5% e pela indústria, com 17,8% da amostra.

Tabela 12 - Setor da economia

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

Tabela 13 - Tempo de atividade das redes

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

O tempo de atividade das redes selecionadas pelos técnicos foi bastante variado. A maior frequência concentrou-se no período de 19 a 30 meses (35,48%) e 31 a 60 meses de existência (22,58%), representando um total de 50,06% da amostra. A concentração no período de 19 a 30 meses coincide com o resultado da Tabela 7, referente ao tempo de atividade das universidades. Isso reflete a tendência do técnico em optar pela avaliação de redes às quais o acompanhamento é realizado desde a sua constituição.

Tabela 14 - Formação da rede

Esta rede foi formada pelo Programa Redes de Cooperação?	Frequência	% da Amostra	% Válido
Sim	59	95,2%	95,2%
Não	3	4,8%	4,8%
Total	62	100%	100%

Tabela 15 - Utilização da metodologia do Programa pela rede

Esta rede segue as orientações da metodologia do Programa?	Frequência	% da Amostra	% Válido
Sim	55	89%	89%
Não	7	11%	11%
Total	62	100%	100%

As tabelas 14 e 15 dizem respeito à aplicação da metodologia. A primeira aponta que 95,2% das redes selecionadas para avaliação foram constituídas a partir da metodologia do Programa Redes de Cooperação. As demais redes, constituídas por iniciativas espontâneas ou incentivadas por outros órgãos, representam 4,8% da amostra.

Quando perguntado se a rede segue as orientações metodológicas do Programa, obteve-se o número de 7 respostas negativas, representando 11,0% da amostra. Essa informação sugere a necessidade de ajustes em relação à forma de trabalho do técnico nessa rede, enquanto apoiada pelo Programa.

O número de participantes nas redes selecionadas concentrou-se na faixa de 7 a 12 estabelecimentos associados, representando 40,32% da amostra. Na seqüência, figuram as redes compostas por 13 a 18 associados (24,19%), seguidas daquelas que congregam entre 19 e 30 estabelecimentos (16,13%).

Tabela 16 - Quantidade de estabelecimentos associados

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

Após a identificação do perfil das redes selecionadas, buscou-se verificar a atribuição de desempenho geral, segundo a percepção do técnico responsável pelo seu acompanhamento. Essa questão teve como objetivo criar a **variável chave** para a análise da correlação entre os indicadores sugeridos e o desempenho geral da rede.

Tabela 17 - Atribuição de desempenho geral

Atribuição de Desempenho Geral	Freqüência	% da Amostra	% Válido
1 - Péssimo	1	1,6%	1,6%
2 - Muito Fraco	3	4,8%	4,9%
3 - Fraco	12	19,4%	19,7%
4 - Regular	17	27,4%	27,9%
5 - Forte	12	19,4%	19,7%
6 - Muito Forte	16	25,8%	26,2%
7 - Excelente	0	0,0%	0,0%
Respostas Inválidas	1	1,6%	
Total	62	100%	100%

Os resultados da atribuição de desempenho geral das redes, realizada pelos técnicos, mostraram-se equilibrados, concentrando-se entre “Fraco” e “Muito Forte”.

A maior freqüência concentrou-se na avaliação “Regular” e “Muito Forte”, indicada por 27,4% e 25,8% da amostra, respectivamente. As atribuições de

desempenho “Fraco” e “Forte” obtiveram a mesma frequência, com 19,4% da amostra cada uma.

Resultados de Importância e Correlação

A divisão da etapa quantitativa da pesquisa em duas fases buscou diminuir as diferenças entre percepção de importância e correlação dos indicadores com o desempenho.

Os resultados serão apresentados por grupos de indicadores, mesmo formato em que foram estruturados nos questionários de pesquisa. Os grupos obedecem a estrutura de funcionamento das redes, divididos em Marketing, Inovação, Expansão e Negociação, e os indicadores dizem respeito às ações e atividades estratégicas das redes. Os indicadores sócio-Econômicos e Estruturais dizem respeito aos aspectos estruturais das redes, ou seja, às condições de formação e desenvolvimento.

5.4 Percepção de Importância dos Indicadores

A interpretação dos resultados de percepção de importância indica a visão empírica do técnico especialista sobre quais os indicadores ele considera mais significativos para o alto desempenho das redes de cooperação. As respostas foram atribuídas em escala *lickert*, variando de 1 a 5.

A percepção geral de importância atribuída aos indicadores sugeridos demonstrou o predomínio do grupo relacionado aos aspectos estruturais das redes, seguido pelo grupo de indicadores relacionados às atividades de negociação. A tabela 18 apresenta o *ranking* das médias totais por grupos de indicadores, conforme a configuração das atividades nas redes.

Tabela 18 - Percepção de importância geral dos grupos de indicadores

Ranking Geral de Importância	Grupos de Indicadores	Percepção de Importância (escala 5)	Desvio padrão
1	Indicadores Estruturais	4,26	0,84
2	Indicadores de Negociação	4,21	0,87
3	Indicadores de Marketing	4,01	0,89
4	Indicadores de Inovação	3,92	0,95
5	Indicadores de Expansão	3,60	0,98
6	Indicadores Sócio-Econômicos	3,59	0,95

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

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

No desdobramento dos grupos, serão apresentados os resultados referentes à percepção de importância dos indicadores das atividades estratégicas e aos aspectos sócio-econômicos e estruturais das redes. A disposição dos resultados dos indicadores nos grupos seguirá a ordem de importância atribuída pelos técnicos, através do sistema de *ranking*.

Tabela 19 - Percepção de importância dos indicadores de Marketing

Ranking no grupo	Indicadores relacionados ao Marketing	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	1.g) Nível de Satisfação dos clientes	4,60	0,71
2	1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	4,29	0,99
3	1.f) Número de novos clientes	4,22	0,90
4	1.b) Freqüência de promoções conjuntas	4,18	0,80
5	1.a) Freqüência de inserções na mídia	3,89	0,88
6	1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	3,82	0,94
7	1.c) Número de produtos de marca própria	3,04	1,04

Tabela 20 - Percepção de importância dos indicadores de Inovação

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Inovação	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	2.a) Freqüência de cursos de capacitação para colaboradores e associados	4,18	0,92
2	2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	4,13	0,90
3	2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	4,07	0,86
4	2.c) Freqüência de eventos de integração	4,04	0,94
5	2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	3,80	1,04
6	2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	3,78	1,01
7	2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede	3,76	1,02
8	2.d) Freqüência de participações em feiras	3,58	0,94

Tabela 21 - Percepção de importância dos indicadores de Expansão

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Expansão	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	3.a) Número de associados que compõem a rede	4,04	0,82
2	3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	3,94	1,03
3	3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos	3,82	0,99
4	3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	3,59	1,04
5	3.b) Número de cidades de abrangência da rede	3,49	0,90
6	3.d) Freqüência de eventos de expansão realizados	3,36	0,99
7	3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	2,95	1,11

Tabela 22 - Percepção de importância dos indicadores de Negociação

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Negociação	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	4,45	0,69
2	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,40	0,81
3	4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras	4,35	0,89
4	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,26	0,86
5	4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	4,20	0,85
6	4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	4,09	1,14
7	4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	3,96	0,90
8	4.c) Número de novos fornecedores acessados	3,95	0,87

Tabela 23 - Percepção de importância dos indicadores Sócio-Econômicos

Ranking no grupo	Indicadores Sócio-Econômicos	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	5.e) Volume de faturamento global da rede	3,93	0,87
2	5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	3,80	0,90
3	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	3,72	0,99
4	5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	3,48	1,00
5	5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	3,44	0,95
6	5.c) Número de associados com experiência anterior em cooperação	3,15	0,99

Tabela 24 - Percepção de importância dos indicadores Estruturais

Ranking no grupo	Indicadores Estruturais	Percepção de Importância	Desvio padrão
1	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	4,65	0,70
2	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,56	0,66
3	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,44	0,82
4	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,39	0,90
5	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos	4,26	0,62
6	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,24	0,82
7	6.e) Frequência das reuniões entre os associados	4,16	0,81
8	6.j) Independência da rede em relação à continuidade do Programa	4,07	1,03
9	6.h) Independência da rede em relação à presença do consultor do Programa	3,96	0,97
10	6.i) Independência da rede em relação à estrutura física da universidade	3,83	1,08

5.5 Correlação dos Indicadores com o Desempenho das Redes

A interpretação desses resultados indicará quais os indicadores que melhor se relacionam com o desempenho das redes, ou seja, o nível de alinhamento entre a avaliação atribuída ao indicador Quadro 11 e o desempenho geral atribuído à rede Figura 12. Quanto melhor o resultado isolado do indicador, melhor tende a ser o resultado global da rede.

A posição no *ranking* é definida pelo grau de correlação apresentado pelo indicador, quando comparado ao desempenho atribuído. Quanto mais o resultado da correlação se apresentar próximo de 1, mais direta será a relação entre as variáveis comparadas e melhor será sua posição no *ranking*.

As análises de correlação dos indicadores com o desempenho também foram feitas por grupos, mesma forma como foi conduzida na fase anterior.

Os resultados da Tabela 25 demonstram que a correlação com o desempenho apontou coincidência no grupo de indicadores estruturais, que se mantiveram em primeiro lugar no *ranking*, em comparação com a tabela 18. Porém, os resultados dos demais grupos não obedeceram a mesma tendência da fase anterior.

Tabela 25 - Correlação dos indicadores com o desempenho das redes

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

A seguir, são apresentados os resultados da correlação pelo coeficiente de *Pearson (r)*, desdobrados por grupos de indicadores.

Tabela 26 - Correlação dos indicadores de Marketing

Ranking no grupo	Indicadores relacionados ao Marketing	Correlação (r)	Significância
1	1.b) Freqüência de promoções conjuntas	0,644	0,000
2	1.a) Freqüência de inserções na mídia	0,509	0,000
3	1.f) Número de novos clientes	0,464	0,000
4	1.c) Número de produtos de marca própria	0,403	0,001
5	1.d) Número de fachadas e layouts com padrão visual da rede	0,313	0,016
6	1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	0,283	0,030
7	1.g) Nível de Satisfação dos clientes	0,270	0,058

Tabela 27 - Correlação dos indicadores de Inovação

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Inovação	Correlação (r)	Significância
1	2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	0,630	0,000
2	2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede	0,548	0,000
3	2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	0,527	0,000
4	2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	0,524	0,000
5	2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	0,489	0,000
6	2.c) Freqüência de eventos de integração	0,489	0,000
7	2.d) Freqüência de participações em feiras	0,420	0,001
8	2.a) Freqüência de cursos de capacitação para colaboradores e associados	0,395	0,002

Tabela 28 - Correlação dos indicadores de Expansão

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Expansão	Correlação (r)	Significância
1	3.a) Número de associados que compõem a rede	0,670	0,000
2	3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	0,609	0,000
3	3.d) Frequência de eventos de expansão realizados	0,446	0,000
4	3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	0,408	0,001
5	3.b) Número de cidades de abrangência da rede	0,400	0,002
6	3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos	0,358	0,008
7	3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	0,329	0,013

Tabela 29 - Correlação dos indicadores de Negociação

Ranking no grupo	Indicadores relacionados à Negociação	Correlação (r)	Significância
1	4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras	0,516	0,000
2	4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	0,503	0,000
3	4.c) Número de novos fornecedores acessados	0,428	0,001
4	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	0,422	0,001
5	4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	0,385	0,003
6	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	0,374	0,003
7	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	0,308	0,021
8	4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao mix inicial	0,268	0,037

Tabela 30 - Correlação dos indicadores Sócio-Econômicos

Ranking no grupo	Indicadores Sócio-Econômicos	Correlação (r)	Significância
1	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	0,672	0,000
2	5.e) Volume de faturamento global da rede	0,613	0,000
3	5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	0,458	0,000
4	5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	0,336	0,008
5	5.c) Número de associados com experiência anterior em cooperação	0,329	0,011
6	5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	0,291	0,024

Tabela 31 - Correlação dos indicadores Estruturais

Ranking no grupo	Indicadores Estruturais	Correlação (r)	Significância
1	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	0,736	0,000
2	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	0,626	0,000
3	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	0,594	0,000
4	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos	0,558	0,000
5	6.e) Frequência das reuniões entre os associados	0,548	0,000
6	6.h) Independência da rede em relação à presença do consultor do Programa	0,453	0,000
7	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	0,448	0,000
8	6.j) Independência da rede em relação à continuidade do Programa	0,436	0,000
9	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	0,367	0,005
10	6.i) Independência da rede em relação à estrutura física da universidade	0,317	0,013

5.6 Seleção dos Quartis

A fim de ilustração, o *ranking* geral dos 46 indicadores sugeridos foi organizado pela seleção dos quartis, a fim de verificar quais os indicadores melhor posicionados, independentemente do grupo a que pertençam. Optou-se pela seleção apenas do primeiro quartil.

Para a realização das análises, selecionou-se, através da classificação de 25% dos indicadores, aqueles que apresentaram melhor posição no *ranking*. A seleção representa 12 do total de 46 indicadores sugeridos. Primeiramente serão ilustrados os resultados do *ranking* de importância, e na seqüência, os resultados do *ranking* de correlação com o desempenho.

Tabela 32 - Primeiro quartil do *ranking* de importância

<i>Ranking</i> de Importância	Grupo ao qual Pertence	Indicador	Importância	Desvio Padrão
1	Estruturais	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	4,65	0,700
2	Marketing	1.g) Nível de Satisfação dos clientes	4,60	0,710
3	Estruturais	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	4,56	0,660
4	Negociação	4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	4,45	0,689
5	Estruturais	6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	4,44	0,816
6	Negociação	4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	4,40	0,807
7	Estruturais	6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4,39	0,899
8	Negociação	4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras	4,35	0,886
9	Marketing	1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	4,29	0,994
10	Negociação	4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4,26	0,858
11	Estruturais	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos	4,26	0,620
12	Estruturais	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	4,24	0,823

Os resultados da Tabela 32 mostram a predominância do grupo de indicadores Estruturais das redes, com 50% do total, seguidos pelos indicadores de Negociação, representados por 33,3% e Marketing, com 16,7% dos indicadores melhor posicionados. Os indicadores de Inovação, Expansão e Sócio-Econômicos não figuraram nessa seleção.

Os resultados da Tabela 33 continuam apontando a predominância do grupo de indicadores Estruturais, com 41,6% presentes nessa seleção. Os grupos de indicadores de Inovação, Expansão e Sócio-Econômicos figuram, cada um, com 16,6% do total selecionado. Os indicadores de Marketing respondem por 8,3% da seleção, enquanto que os indicadores de Negociação aparecem nessa seleção.

A seleção do primeiro quartil da verificação da correlação (25%), visa ilustrar quais indicadores estão melhor relacionados ao desempenho das redes, ou seja, o alinhamento entre a avaliação do indicador e o desempenho geral atribuído pelo técnico à rede.

Tabela 33 - Primeiro quartil do *ranking* de correlação

Ranking de Correlação	Grupo ao qual Pertence	Indicador	Correlação (r)	Significância
1	Estruturais	6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	0,736	0,000
2	Sócio-Econômicos	5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	0,672	0,000
3	Expansão	3.a) Número de associados que compõem a rede	0,670	0,000
4	Marketing	1.b) Freqüência de promoções conjuntas	0,644	0,000
5	Inovação	2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	0,630	0,000
6	Estruturais	6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	0,626	0,000
7	Sócio-Econômicos	5.e) Volume de faturamento global da rede	0,613	0,000
8	Expansão	3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	0,609	0,000
9	Estruturais	6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	0,594	0,000
10	Estruturais	6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos	0,558	0,000
11	Inovação	2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede	0,548	0,000
12	Estruturais	6.e) Freqüência das reuniões entre os associados	0,548	0,000

As análises da seleção dos quartis indicam a necessidade de aprofundamento na discussão, principalmente no que diz respeito aos resultados do *ranking* de correlação. O fato de não estarem presentes nessa seleção os indicadores relacionados às Negociações, requer reflexão sobre as respostas, visto que os mesmos representaram 33,3% na seleção dos quartis do *ranking* de importância.

Porém, não é foco desse estudo realizar esse tipo de aprofundamento, uma vez que isto levaria à ampliação dos objetivos propostos. Fica a sugestão para que outros estudos aprofundem a questão, visando contribuir com o aprimoramento do Programa Redes de Cooperação.

5.7 Análises Comparativas

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

Tabela 34 - Comparação do *ranking* geral dos grupos

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

O *ranking* geral aponta coincidência no grupo de indicadores Estruturais, que foram considerados os mais significativos, bem como obtiveram os melhores

resultados de correlação, ou seja, são aqueles que tem a maior relação direta com o desempenho das redes.

5.7.1 Validação dos Indicadores

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

As análises comparativas dos indicadores foram feitas por grupos, a fim de que a seleção dos indicadores propostos para avaliação do desempenho respeite a forma como as redes estão estruturadas.

Um dos pressupostos definidos pela pesquisadora para a seleção dos indicadores sugeridos é de que haja convergência na sua posição no *ranking* do grupo. Foi estabelecido que a diferença entre o *ranking* de importância e o *ranking* de correlação não ultrapasse **3 (três)** posições. Quanto menor a diferença de posições, melhor, pois diferenças muito grandes apontam dúvidas na validade dos mesmos.

Cabe salientar que o critério de validação dos indicadores foi estabelecido através de testes, e o número de **3 (três)** posições mostrou-se o mais apropriado para a seleção dos indicadores sugeridos.

A apuração da diferença na escala do *ranking* foi realizada pelo cálculo de módulo absoluto, diminuindo-se o menor valor do maior. Quanto menor a diferença, menor a possibilidade de que esse indicador apresente distorção.

Tabela 35 - Comparação do *ranking* dos indicadores de Marketing

Indicadores relacionados ao Marketing	<i>Ranking</i> de Importância	<i>Ranking</i> de Correlação	Diferença no <i>Ranking</i>	Resultado Comparativo
1.a) Freqüência de inserções na mídia	5	2	3	Convergente
1.b) Freqüência de promoções conjuntas	4	1	3	Convergente
1.c) Número de produtos de marca própria	7	4	3	Convergente
1.d) Número de fachadas e <i>layouts</i> com padrão visual da rede	2	5	3	Convergente
1.e) Número de materiais de expediente com identidade da rede	6	6	0	Convergente
1.f) Número de novos clientes	3	3	0	Convergente
1.g) Nível de Satisfação dos clientes	1	7	6	Divergente

Tabela 36 - Comparação do *ranking* dos indicadores de Inovação

Indicadores relacionados à Inovação	<i>Ranking</i> de Importância	<i>Ranking</i> de Correlação	Diferença Absoluta <i>Ranking</i>	Resultado Comparativo
2.a) Freqüência de cursos de capacitação para colaboradores e associados	1	8	7	Divergente
2.b) Freqüência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	5	4	1	Convergente
2.c) Freqüência de eventos de integração	4	6	2	Convergente
2.d) Freqüência de participações em feiras	8	7	1	Convergente
2.e) Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	2	3	1	Convergente
2.f) Freqüência de pesquisas de satisfação de clientes	6	1	5	Divergente
2.g) Nível de utilização de manuais de procedimento da rede	7	2	5	Divergente
2.h) Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	3	5	2	Convergente

Tabela 37 - Comparação do ranking dos indicadores de Expansão

Indicadores relacionados à Expansão	Ranking de Importância	Ranking de Correlação	Diferença Absoluta Ranking	Resultado Comparativo
3.a) Número de associados que compõem a rede	1	1	0	Convergente
3.b) Número de cidades de abrangência da rede	5	5	0	Convergente
3.c) Número de sedes / escritórios regionais da rede	7	4	3	Convergente
3.d) Freqüência de eventos de expansão realizados	6	3	3	Convergente
3.e) Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos	3	6	3	Convergente
3.f) Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	4	7	3	Convergente
3.g) Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	2	2	0	Convergente

Tabela 38 - Comparação do ranking dos indicadores de Negociação

Indicadores relacionados à Negociação	Ranking de Importância	Ranking de Correlação	Diferença Absoluta Ranking	Resultado Comparativo
4.a) Número de parcerias consolidadas com fornecedores	2	4	2	Convergente
4.b) Nível de redução dos custos de aquisição	1	6	5	Divergente
4.c) Número de novos fornecedores acessados	8	3	5	Divergente
4.d) Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	7	8	1	Convergente
4.e) Nível de aumento do volume de compras dos associados	5	5	0	Convergente
4.f) Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	4	7	3	Convergente
4.g) Número de associados comprometidos com o volume de compras	3	1	2	Convergente
4.h) Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	6	2	4	Divergente

Tabela 39 - Comparação do ranking dos indicadores Sócio-Econômicos

Indicadores Sócio-Econômicos	Ranking de Importância	Ranking de Correlação	Diferença Absoluta Ranking	Resultado Comparativo
5.a) Capacidade de investimento das empresas da rede	3	1	2	Convergente
5.b) Número de empresas com porte semelhante na rede	2	6	4	Divergente
5.c) Número de associados com experiência anterior em cooperação	6	5	1	Convergente
5.d) Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	4	3	1	Convergente
5.e) Volume de faturamento global da rede	1	2	1	Convergente
5.f) Frequência de ações de responsabilidade social	5	4	1	Convergente

Tabela 40 - Comparação do ranking dos indicadores Estruturais

Indicadores Estruturais	Ranking de Importância	Ranking de Correlação	Diferença Absoluta Ranking	Resultado Comparativo
6.a) Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	2	1	1	Convergente
6.b) Grau de envolvimento do associado com a rede	1	2	1	Convergente
6.c) Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	3	7	4	Divergente
6.d) Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	4	9	5	Divergente
6.e) Frequência das reuniões entre os associados	7	5	2	Convergente
6.f) Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos	5	4	1	Convergente
6.g) Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	6	3	3	Convergente
6.h) Independência da rede em relação à presença do consultor do Programa	9	6	3	Convergente
6.i) Independência da rede em relação à estrutura física da universidade	10	10	0	Convergente
6.j) Independência da rede em relação à continuidade do Programa	8	8	0	Convergente

5.8 Seleção dos Indicadores

A seleção dos indicadores segue o seguinte critério: se a diferença no *ranking* interno dos grupos for maior do que **3 (três)** posições, esses indicadores apresentam divergências nas opiniões, e, portanto, não serão considerados entre os mais significativos para avaliação do desempenho. O resultado aponta a seleção de 36 dos 46 indicadores sugeridos, atingindo 78,26% de indicadores convergentes.

A Figura 19 apresenta os resultados dos indicadores do grupo de Marketing.



Figura 19 - Seleção de indicadores de Marketing

A seleção dos indicadores relacionados à área de Marketing apontou divergência no indicador “satisfação dos clientes”. Isto não significa dizer que esse indicador não é apropriado. A interpretação que se faz é de que, na circunstância

desse estudo, sua capacidade de expressar o desempenho de uma rede não foi comprovada. Assim ocorre com os demais indicadores de outros grupos, que se apresentarem da mesma forma. Os demais indicadores desse grupo obtiveram posicionamento no *ranking* entre excelente e regular.

A Figura 20 apresenta a seleção dos indicadores relacionados à área de inovação.

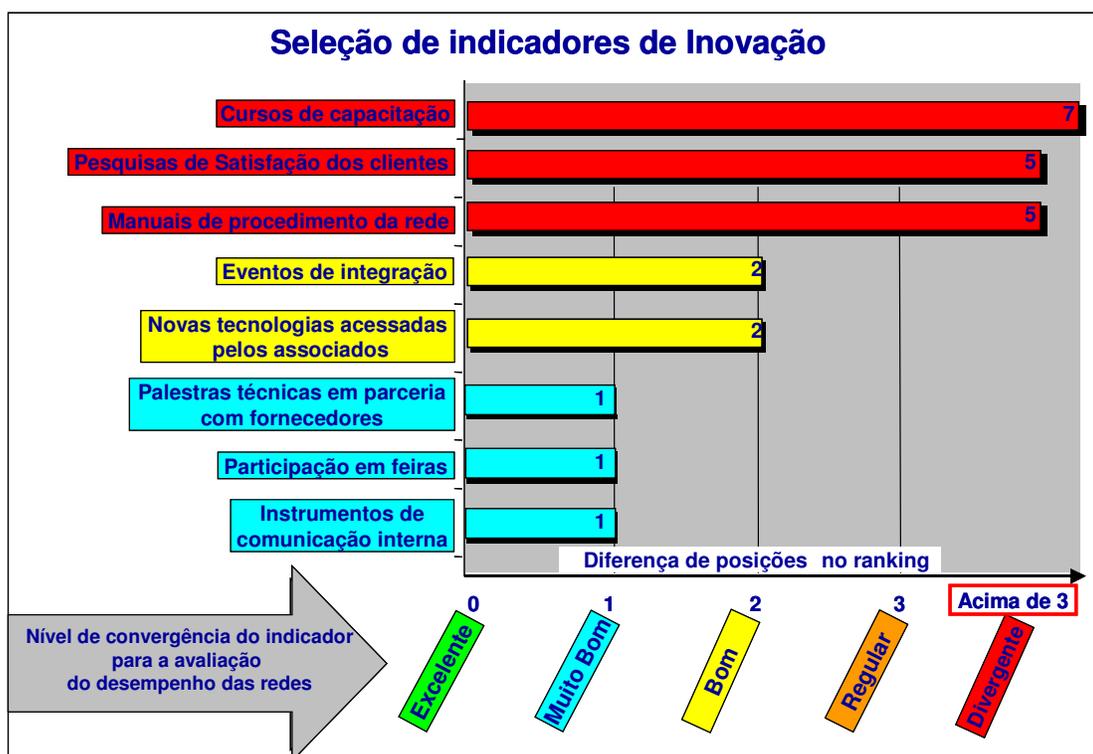


Figura 20 - Seleção de indicadores de Inovação

Os indicadores de realização de cursos, pesquisas de satisfação dos clientes e utilização de manuais de procedimentos mostraram níveis elevados de divergência. Os demais indicadores da Figura 20 mostraram-se válidos para a avaliação do desempenho das redes, no que diz respeito às atividades de Inovação, obtendo classificação entre “Muito Bom” e “Bom”. O grupo de indicadores de Inovação obteve a validação de 62,5% dos itens sugeridos.

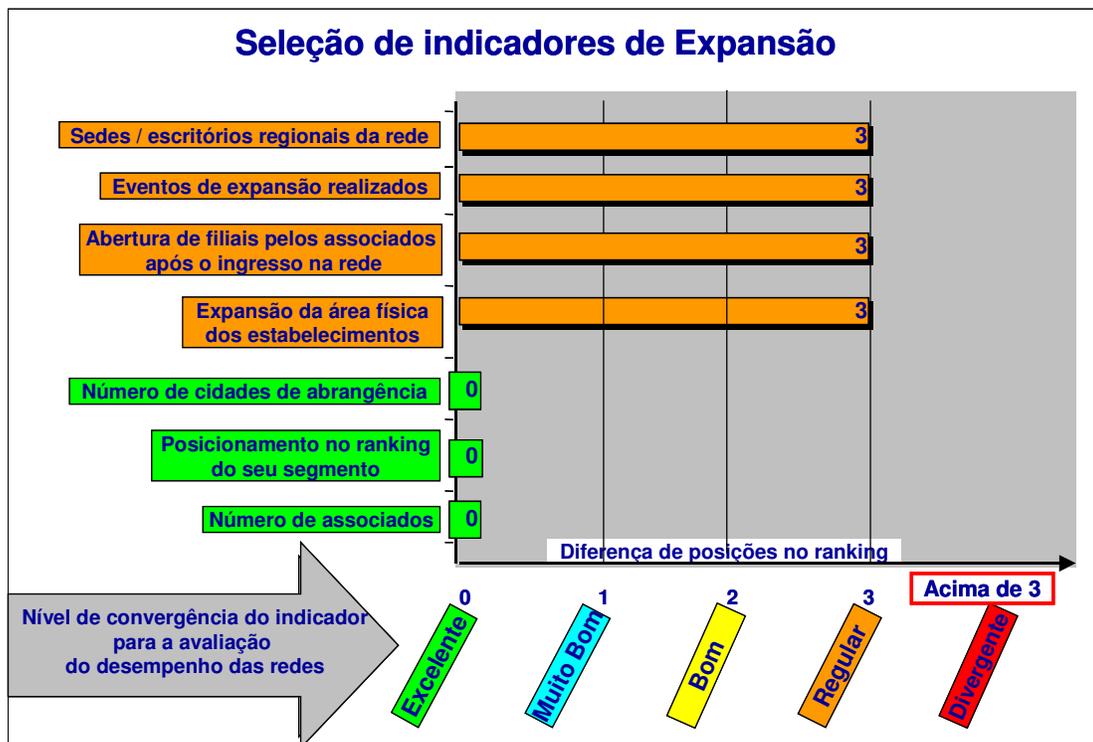


Figura 21 - Seleção de indicadores de Expansão

O grupo de indicadores de expansão

Figura 21 apresentou convergência em 100% dos indicadores sugeridos. A convergência dos indicadores reforça a idéia de que os aspectos relacionados à capacidade de expansão das redes têm relação direta com o seu desempenho.

A seguir, são apresentados os resultados do grupo de indicadores de Negociação, na Figura 22.

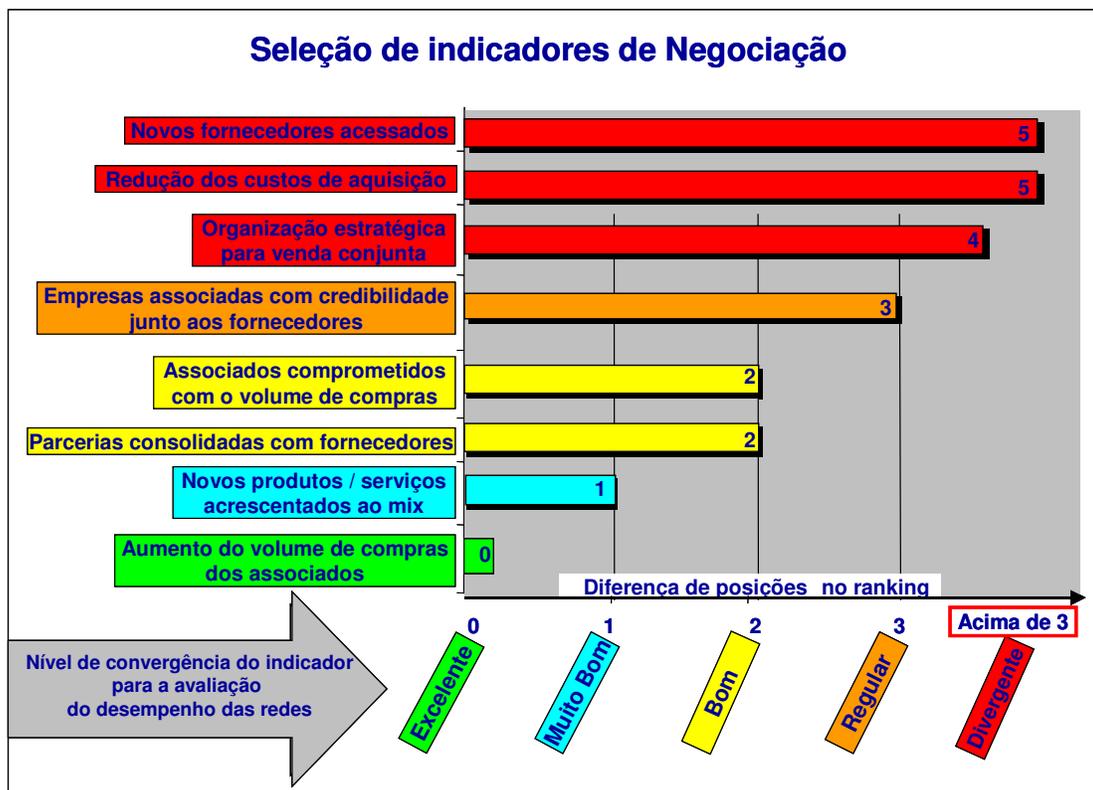


Figura 22 - Seleção de indicadores de Negociação

Os resultados dos indicadores do grupo de Negociação Figura 22 mostraram-se bastante variados. 62,5% dos itens sugeridos mostraram-se convergentes, variando entre os níveis “excelente” e “regular”. Do total, 3 indicadores apresentaram resultado divergente. Entre esses, o item “Redução dos custos de aquisição” é merecedor de reflexão, visto que este costuma ser um grande atrativo na formação de redes. Os indicadores “Novos fornecedores acessados” e “Organização estratégica para venda conjunta” também geram certa reflexão, pois também são considerados, empiricamente, como ótimos atrativos na decisão do empresário em aderir ao trabalho em rede.

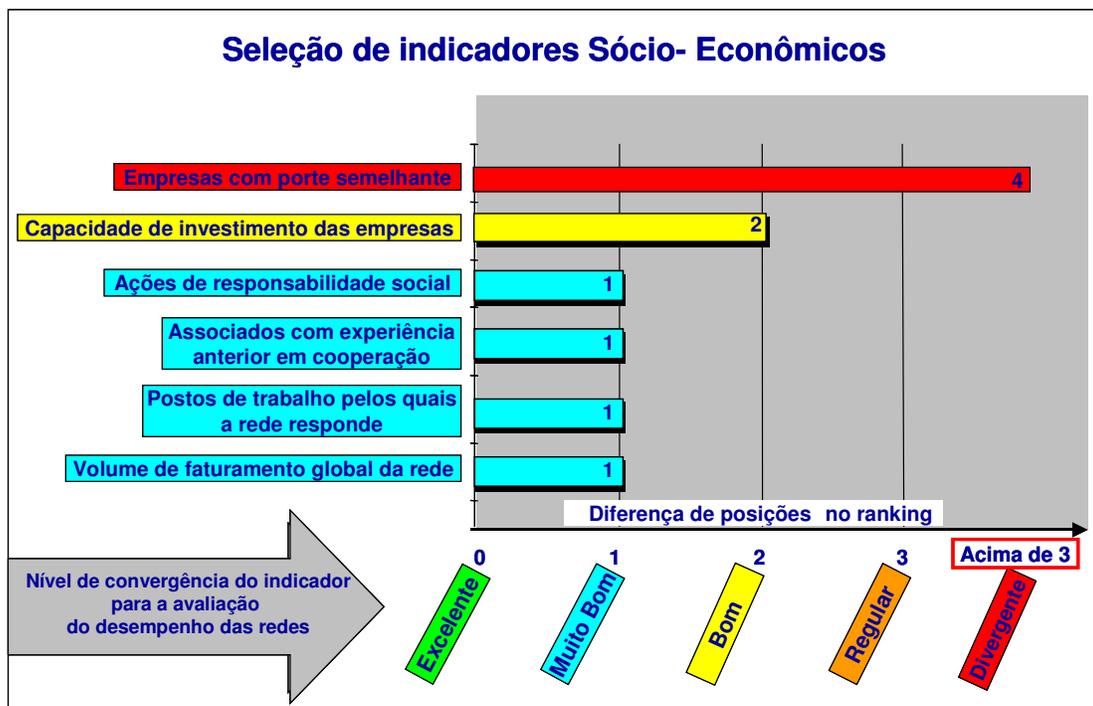


Figura 23 - Seleção de indicadores Sócio-Econômicos

O grupo de indicadores Sócio-Econômicos Figura 23 apresentou um bom nível de convergência dos itens propostos (75%). Alguns desses indicadores estão ligados às condições de constituição e não à implementação das estratégias das redes, sendo merecedores de atenção por parte dos técnicos e empresários desde o período de identificação dos interessados na formação da rede.

Neste caso, os critérios de seleção dos parceiros são condições que influenciam no desempenho das redes. Aspectos como “Diferença no porte”, “Volume de faturamento” e “Capacidade de investimento”, entre outros, são fatores críticos para o desempenho da organização coletiva.



Figura 24 - Seleção de indicadores Estruturais

Os resultados referentes aos indicadores Estruturais também apresentaram bastante variação nas posições do *ranking*. As diferenças oscilaram entre “zero” e “cinco” posições. Os aspectos relacionados à “Independência em relação à universidade apoiadora” e “Independência em relação ao Programa Redes de Cooperação” foram considerados os indicadores mais significativos para a avaliação do desempenho das redes neste grupo. Na seqüência aparecem os indicadores relacionados à fatores como comprometimento, confiança, mecanismos de controle e coordenação.

5.9 Síntese dos Resultados

A proposta desse trabalho sugere que as redes adotem os indicadores mais significativos como direcionadores na avaliação do seu desempenho. Os indicadores devem ser utilizados de acordo com escopo dessas organizações, respeitando-se a adequação dos mesmos aos objetivos coletivos propostos pela rede.

Propõe-se que os indicadores sejam distribuídos conforme a estrutura interna das redes, baseando-se nas atividades das comissões de trabalho (Figura 11 - Organograma Redefort), visto que a metodologia de formação de redes da SEDAI prevê que essas organizações possuam este formato. Esses indicadores têm como objetivo direcionar a avaliação das ações e atividades estratégicas das redes.

Além disso, propõe-se a utilização do grupo de indicadores Sócio-econômicos e Estruturais, a fim de direcionar a avaliação dos aspectos estruturais das redes.

O próximo quadro visa finalizar as análises de resultados realizadas nesse trabalho. Foi evidenciado no capítulo 2, que o estudo de Lagemann (2004) influenciou fortemente a realização dessa pesquisa. A autora apresentou os principais fatores críticos de sucesso das redes, conforme apresentado naquele capítulo. Assim, o Quadro 13 relaciona os resultados dessa pesquisa com os fatores críticos identificados no estudo de Lagemann (2004).

Fatores críticos de sucesso (Lagemann, 2004)	Indicador sugerido	Nível de convergência do indicador para a avaliação do desempenho das redes
Confiança	Grau de confiança dos associados no sucesso da rede	Muito Bom
	Grau de envolvimento do associado com a rede	Muito Bom
	Grau de confiança dos associados na diretoria da rede	Divergente
	Grau de confiança do associado em seu próprio negócio	Divergente
	Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores	Regular
Comprometimento	Número de associados comprometidos com o volume de compras pela rede	Bom
	Frequência das reuniões entre os associados	Bom
Aprendizagem (troca de informações)	Frequência de eventos de integração	Bom
	Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	Muito Bom
	Frequência de participações em feiras	Muito Bom
	Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna	Muito Bom
	Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	Divergente
	Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede	Bom
Experiência	Número de associados com experiência anterior em cooperação	Muito Bom
Compatibilidade	Número de empresas com porte semelhante na rede	Divergente
Equilíbrio de direitos e deveres	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	Muito Bom
Capacitação de Recursos humanos	Frequência de cursos de capacitação para colaboradores e associados	Divergente
	Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores	Muito Bom
	Nível de utilização de manuais de procedimento da rede, para associados e colaboradores	Divergente
	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	Regular
Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação, etc)	Número de associados que compõem a rede	Excelente
	Número de cidades de abrangência da rede	Excelente
	Número de sedes / escritórios regionais da rede	Regular
	Frequência de eventos de expansão realizados	Regular
	Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede	Regular
	Número de filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede	Regular
	Capacidade de investimento das empresas da rede	Bom
	Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora (local para reuniões, equipamentos, etc)	Excelente
Coordenação e mecanismos de controle	Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede	Muito Bom
	Grau de profissionalização da gestão executiva da rede	Regular
	Independência da rede em relação à presença do técnico especialista do Programa Redes de Cooperação nas atividades	Regular
	Independência da rede em relação à continuidade do Programa Redes de Cooperação	Excelente

Continua...

Continuação...

Ambiente externo (Relacionamento com o mercado – stakeholders)	Nível de Satisfação dos clientes	Divergente
	Frequência de pesquisas de satisfação de clientes	Divergente
	Posicionamento da rede no <i>ranking</i> do seu segmento	Excelente
	Volume de faturamento global da rede	Muito Bom
	Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	Muito Bom
	Número de novos fornecedores acessados	Divergente
	Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	Divergente
	Número de novos clientes	Excelente
	Número de materiais de expediente com identidade da rede	Excelente
	Frequência de inserções na mídia	Regular
	Frequência de promoções conjuntas	Regular
	Número de fachadas e layouts com padrão visual da rede	Regular
	Número de produtos de marca própria	Regular
	Nível de aumento do volume de compras dos associados	Excelente
	Número de novos produtos / serviços acrescentados ao <i>mix</i> inicial	Muito Bom
	Número de parceiras consolidadas com fornecedores	Bom
	Nível de redução dos custos de aquisição	Divergente
Frequência de ações de responsabilidade social	Muito Bom	

Quadro 13 – Síntese: relação dos resultados com os fatores críticos de sucesso das redes

O quadro acima demonstra que foi possível adequar indicadores a todos os fatores críticos de sucesso apontados por Lagemann (2004), alguns inclusive contendo a sugestão de vários indicadores. Salienta-se, no entanto, que essa adequação foi feita de acordo com o entendimento da pesquisadora, cabendo a possibilidade de que tal adequação seja melhorada, podendo contar com a inclusão de novos indicadores.

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

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

A metodologia de formação de redes adotada no Estado, apesar de ter sua eficácia comprovada, não prevê instrumentos sistematizados que possam expressar a evolução dessas organizações.

Um dos objetivos da proposição desse estudo é a busca pela diminuição da lacuna existente nesse campo. Holmberg (2000) salienta a necessidade de maiores esforços na busca de ferramentas que auxiliem na medição da *performance* dos arranjos interorganizacionais.

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

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

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

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

Durante a realização desse estudo, percebeu-se a possibilidade de desdobramento de alguns aspectos relacionados aos temas abordados, que não puderam ser desenvolvidos ao longo dos conteúdos apresentados, sob pena de distorção dos objetivos propostos inicialmente. A continuidade dos estudos relacionados à gestão das redes interorganizacionais e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem a avaliação do seu desempenho coletivo mostram-se pertinentes.

Assim, recomenda-se o desdobramento em estudos futuros, dos seguintes aspectos:

- Analisar os indicadores que apresentaram resultado divergente neste estudo, verificando os motivos das distorções, a fim de contribuir para a melhoria das atividades do Programa Redes de Cooperação;
- Identificar a percepção dos empresários sobre importância e desempenho dos indicadores;
- Desenvolver ferramentas que possibilitem avaliar o desempenho das empresas inseridas nas redes;
- Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que contemplem outros formatos de arranjos interorganizacionais (cadeias produtivas, redes verticais, consórcios, *clusters*, etc..)
- Validar a utilização dos indicadores propostos, através da realização de projetos pilotos nas redes apoiadas pelo Programa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005a.

BALESTRIN, Alsones. Apostila fornecida no curso Estratégia em Rede, ministrado na Unisinos, no ano de 2005b.

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

CASAROTTO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEGLIE, G.; DINI, M. ***SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO***. UNIDO, 1999.

CRAVENS, Karen; PIERCY, Nigel; CRAVENS, David. ***Assessing the Performance of Strategic Alliances: matching metrics to strategies***. *European Management Journal*, v. 18, n. 5, 2000. p. 529-541.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. ***Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process***. *Journal of Management*, v. 24, n. 1, 1998. p. 21-42.

ESTRADA, Rolando J. Soliz; PORTO, Adriana; BOECK, Elida Cristina. **Indicadores de Desempenho e o seu Alinhamento com o Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso na Média Indústria Moveleira**. SLADE – XVII Congresso Latino americano de Estratégia. Abril de 2004. Disponível em <<http://www.nge.ct.ufsm.br>> . Acesso em 02 de Junho de 2006.

FUKUYAMA, Francis. ***Trust: the social virtues and the creation of prosperity.*** New York, The Free Press, 1995.

GEHLEN DE LEÃO, Álvaro. **Utilização Integrada de Modelos Simbólicos no Desenvolvimento de Sistemas de Avaliação de Desempenho para Gerenciamento da Logística Empresarial.** Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

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

GRANDORI, Anna and SODA, Giuseppe. ***Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.*** *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995, p. 183 – 214.

HOLMBERG, Stefan. ***A systems perspective on supply chain measurements.*** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.30, n. 10, p. 847-868, 2000.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. ***Principles for promoting clusters & networks of SMEs.*** United Kingdom: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1995.

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

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. **Avaliação do desempenho organizacional.** In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.

MALHOTRA, Noresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3.^a edição. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

METZGER, Caroline. **Os benefícios percebidos pelos principais *stakeholders* de uma rede de empresas.** Monografia de Graduação. Curso de administração de Empresas, Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2006.

NADVI, K. ***Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation.*** UNIDO, 1995.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede.** Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. ***Network forms of organization.*** *Annual Review Sociology*, 24, 1998.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RAUCH, Andréas; WIKLUND, Johan; FRESE, Michael; LUMPKIN, G.T. ***Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence,*** 2004. Disponível em: < <http://www.babson.edu/entrep/fer> >. Acesso em 07 de Outubro de 2006.

REDECOOP - USP; Escola Politécnica, Engenharia de Produção. **Grupo de Pesquisa Redes de Cooperação e Gestão do Conhecimento.** Disponível em < <http://www.prd.usp.br/redcoop> >. Acesso em 09 de outubro de 2005.

REDEFORT, **Associação Gaúcha de Mercados.** Informações colhidas junto ao gestor executivo da rede. Novo Hamburgo. 2006.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI.** Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação. Porto Alegre, 2004. CD

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI.** Departamento Empresarial. Programa Redes de Cooperação, Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, 2006. CD

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.a ed. revisada e atualizada – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

UFSM – Pró Reitoria de Graduação e Pesquisa. **Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses: MDT**, Universidade Federal de Santa Maria. 6.a Ed. revisada e ampliada. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/prpgp>> Acesso em 06 de Novembro de 2006.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Convergence** . *Journal of Management*, v. 13, n. 1, 1987. p. 109-122.

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

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

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

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandréia. **Ferramenta para Avaliação de Desempenho em Redes de Empresas: Uma Proposta Metodológica**. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionários de Percepção de Importância



Proposição de Indicadores para Avaliação de Desempenho de Redes de Cooperação

Dissertação de Mestrado
Carla Regina Adam

Objetivo desta pesquisa:

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

Entende-se que os técnicos que atuam junto às redes, através das universidades parceiras do Programa Redes de Cooperação, são profissionais capacitados para o trabalho neste modelo de organização, sendo fundamentais na elaboração deste instrumento. Para tanto, solicitamos que sejam respondidos os questionários anexos.

Desde já, agradeço a cooperação dos colegas.

Santa Maria, RS, Brasil 2006.

Perfil do respondente – (marque com um “x”)

Data: __/__/__

1. Sexo:

- 1.() Masculino 2.() Feminino

2. Qual o seu grau de instrução (Curso completo)?

- 1.() Ensino Médio 2.() Graduação 3.() Especialização
4.() Mestrado 5.() Doutorado 6.() Pós Doutorado

3. Universidade pela qual você atua?

- 1.() FEEVALE 2.() PUCRS 3.() UCS 4.() UNISC 5.() UCPEL
6.() UFSM 7.() UNICRUZ 8.() UNIJUÍ 9.() UNISINOS 10.() URI-FW

4. Há quanto tempo sua Universidade atua na formação de redes? ___(N.º de meses)

5. Há quanto tempo você atua no Programa Redes de Cooperação? ___(N.º de meses)

6. Quando você iniciou suas atividades no programa Redes de Cooperação, participou de algum treinamento visando o repasse da metodologia de formação de redes, fornecido pela SEDAI?

- 1.() Sim 2.() Não

7. Qual o número de redes pelas quais você foi responsável na formação / estruturação?
_____ (N.º de redes)

8. Das redes pelas quais foi responsável na formação / estruturação, alguma destas deixou de existir?

- 1.() Sim 2.() Não 3. Quantas? _____ (Nº de redes)

9. Qual o número de redes pelas quais você é o consultor responsável atualmente?
_____(N.º de redes)

10. Analisando as redes que você coordena, alguma delas utiliza alguma sistemática ou ferramenta de avaliação de desempenho da rede?

- 1.() Sim Qual tipo? _____ 2.() Não 3.() Não sei responder

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

O questionário seguinte lista os principais indicadores relacionados aos **ASPECTOS ESTRUTURAIS** das redes. Salienta-se que os alguns dos indicadores aqui presentes já são existentes, porém outros estão sendo propostos neste estudo. **Classifique**, segundo a sua percepção, o **grau de importância** que você atribui a estes indicadores, visando o **alto desempenho** deste modelo de organização.

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

Apêndice B: Questionários de Percepção de Desempenho



Proposição de Indicadores para Avaliação de Desempenho de Redes de Cooperação

Dissertação de Mestrado
Carla Regina Adam

Objetivo desta pesquisa:

Esta etapa da pesquisa propõe a avaliação dos resultados de alguns indicadores nas Redes de Cooperação, com base na percepção dos consultores.

Assim, solicito que você selecione, entre as redes pelas quais é responsável atualmente no Programa, aquela que você considera ser a de **melhor desempenho**.

Em seguida, solicito que você eleja, entre as mesmas redes, aquela que você considera que possui **baixo desempenho**, ou seja, aquela que não consegue desenvolver os objetivos aos quais se propõe.

Depois de selecionadas as redes nas quais você irá avaliar o nível de desempenho dos indicadores, responda, separadamente, um questionário para cada rede.

Desde já, agradeço a cooperação dos colegas.

Santa Maria, RS, Brasil 2006.

Perfil da Rede Avaliada (Marque com um "X")

a) Universidade à qual a rede está ligada:

- 1.() FEEVALE 2.() PUCRS 3.() UCS 4.() UNISC 5.() UCPEL
 6.() UFSM 7.() UNICRUZ 8.() UNIJUÍ 9.() UNISINOS 10.() URI-FW

b) Setor da Economia ao qual pertence:

- 1.() Indústria 2.() Comércio 3.() Serviços 4.() Outros

c) Tempo de existência da rede ? _____ (N.o de meses)

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

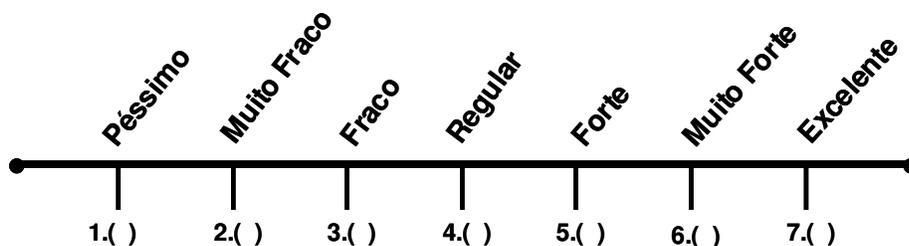
1. () Sim 2. () Não

e) Quantidade de estabelecimentos associados à rede? _____

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

1. () Sim 2. () Não

g) Na sua percepção, em relação às demais redes que você conhece, ligadas ao Programa Redes de Cooperação, o desempenho geral da rede avaliada é :



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](#)