

Área Temática: Estratégia e Organizações

Avaliação de Desempenho de Redes Horizontais de Empresas: Um estudo exploratório

AUTORES

DOUGLAS WEGNER

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
douglaswegner@hotmail.com

JOSÉ LUIS DUARTE RIBEIRO

PPGEP

ribeiro@producao.ufrgs.br

Resumo

O presente estudo parte da constatação de que a gestão da cooperação é uma importante lacuna nos estudos sobre redes de empresas. A avaliação do desempenho de redes de empresas é um aspecto pouco explorado e compreendido, dadas as características e a complexidade desses arranjos. Este trabalho apresenta um estudo onde foram identificados aspectos relevantes para compor um modelo de avaliação de desempenho de redes de empresas. Foram realizadas entrevistas em profundidade com acadêmicos da área, consultores, gestores de redes e empresários participantes de redes, todos selecionados em função de seus conhecimentos e potencial de contribuição para o estudo. Identificou-se um conjunto de dimensões para avaliação de desempenho que aponta para duas unidades de análise: a rede em si e as empresas participantes. Outros achados da pesquisa referem-se à relação entre avaliação e planejamento da rede, a importância de considerar o perfil de empresas e empresários como elementos que influenciam a estrutura da avaliação, a possibilidade de incluir clientes e fornecedores como avaliadores da rede e a consideração da fase de desenvolvimento da rede na construção de modelos de avaliação.

Palavras-chave: redes de empresas, avaliação de desempenho, pesquisa qualitativa.

Abstract

This study departs from the verification that the management of cooperation is a significant lack in the studies of enterprise networks. The performance evaluation of enterprise networks is an aspect few explored and comprehended, given the characteristics and the complexity of those arrangements. This article shows a study whose objective was to identify relevant aspects which can compose a model for performance evaluation of enterprise networks. In depth interviews were carried out with academics, consultants, network managers and entrepreneurs that participate in networks. All were selected because of their knowledge and their potential to contribute to the study. We identified a set of dimensions for performance evaluation that highlight two units of analysis: the network in itself and the participant enterprises. Other discoveries refer to: the relation between the network planning and evaluation; the importance in considering the profiles of enterprises and entrepreneurs as influences for evaluation structure; the possibility to include customers and suppliers as network evaluators; and the need to consider the network development stage in the construction of evaluation models.

Key-words: networks of enterprises, performance evaluation, qualitative research.

Introdução

Embora as estratégias interorganizacionais cooperativas sejam tema amplamente estudado pelo meio acadêmico, ainda restam lacunas a ser preenchidas na teoria organizacional sobre este tópico. Particularmente, a gestão da cooperação interorganizacional é um campo que carece de um número maior de estudos, capazes de contribuir com novas perspectivas para gestores que buscam obter resultados melhores e mais efetivos por meio de estratégias cooperativas. Muitas pequenas e médias empresas vêm optando pela formação de redes horizontais, congregando organizações de um mesmo setor de atuação para superar limitações comuns, estabelecer vantagens competitivas ou acessar recursos que as tornam mais aptas a competir. Compreendidos os motivos que levam essas empresas a cooperar, torna-se relevante analisar as formas pelas quais estas organizações podem cooperar – e gerenciar a cooperação – para obter melhores resultados.

A constituição de um arranjo cooperativo como, por exemplo, uma rede de empresas, faz com que surja também a necessidade de gestão desse arranjo. De certa forma, a rede de empresas é uma nova firma, que igualmente demanda esforços para que seus objetivos sejam alcançados e, por consequência, para que ela cumpra seu objetivo de prover soluções e recursos para as empresas que a compõe. Além do papel de gestor organizacional, surge o papel de gestor de redes: na maioria dos casos, os próprios empresários que fazem parte da rede assumem a gestão do arranjo cooperativo, ou então são contratados gestores para as tarefas específicas da rede. Cabe a esses gestores de rede cumprir as funções clássicas de gestão, postuladas por Fayol (1964): planejar, organizar, dirigir e controlar.

Controlar implica definir critérios para verificar a efetividade das estratégias estabelecidas e se houve sucesso em relação aos objetivos estabelecidos. Além disso, mensurar resultados implica na geração de importantes informações para a reorganização e a mudança estratégica, quando necessário. Só é possível estabelecer boas estratégias quando os resultados das estratégias em vigor são conhecidos e podem ser avaliados. Com base nessa contextualização, o presente estudo aborda a avaliação do desempenho de redes de empresas, sob o ponto de vista de acadêmicos, consultores, gestores de redes e empresários participantes de redes, interessados no sucesso do empreendimento. Acredita-se que a construção de um modelo para avaliação das redes de empresas contribua de forma efetiva para a gestão desses arranjos cooperativos. O desafio reside na estruturação de um modelo que, ao mesmo tempo, contemple as características que tornam as redes distintas de outros arranjos organizacionais e seja capaz de gerar informações úteis à gestão das redes.

Entre as etapas iniciais para a elaboração de um modelo que permita avaliar o desempenho de redes de empresas, está a identificação dos elementos que devem compor o modelo. Trata-se de responder às seguintes perguntas: O que deve ser avaliado? Qual deve ser a unidade de análise da avaliação? Quais as dimensões de avaliação? Quais as facilidades e dificuldades em utilizar essas dimensões de avaliação? A etapa da rede no seu processo de desenvolvimento deve ser considerada na construção de um modelo de avaliação? Nesse sentido, o presente artigo caracteriza-se como um esforço inicial para identificar e compreender as dimensões e itens para avaliação do desempenho de redes de empresas, bem como outros aspectos considerados relevantes pelos atores envolvidos com as redes.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção discute a estratégia cooperativa e as características que tornam as redes um arranjo organizacional peculiar. A avaliação de desempenho das redes é tratada na segunda seção, com ênfase para a apresentação de modelos existentes na literatura sobre o tema. A terceira e quarta seções do artigo apresentam, respectivamente, a metodologia de pesquisa utilizada e os resultados obtidos nas entrevistas, descrevendo e analisando os aspectos identificados. A quinta seção traz as considerações finais do artigo e encaminhamentos para pesquisas futuras.

1. A estratégia cooperativa e as particularidades das redes de empresas

A essência da relação interorganizacional cooperativa é a possibilidade concreta de que a união dos parceiros (e os recursos distintivos que eles trazem à relação) seja capaz de gerar uma sinergia tal que, em isolamento, não poderia ser obtida. As alianças surgem quando as firmas desejam acessar recursos valiosos de outras firmas, especialmente quando ambas estão em condições vulneráveis de competição ou quando possuem recursos para compartilhar (DAS e TENG, 2000). O sucesso da cooperação depende da complementaridade de recursos e da coordenação desses recursos, para que haja ganhos para os participantes.

A cooperação interorganizacional permite identificar uma visão relacional para entender como as empresas podem obter vantagens a partir dos seus relacionamentos com outras empresas (DYER e SINGH, 1998). Essa perspectiva vai além da tradicional visão porteriana (PORTER, 1986) e da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELD, 1984; BARNEY, 1991) ao afirmar que a obtenção de resultados extraordinários pode estar na capacidade de relacionamento da empresa com outros atores do ambiente. Sob a ótica da visão relacional, compartilhar os conhecimentos valiosos com os parceiros é uma estratégia efetiva, pois simultaneamente permitirá acessar também os recursos e competências desses parceiros. Essa estratégia somente faz sentido se os ganhos provenientes da sinergia forem percebidos como maiores do que a erosão das vantagens competitivas das firmas individuais por compartilharem seus recursos (DYER e SINGH, 1998).

As estratégias cooperativas podem tomar um grande número de formas, com diferentes características em função das organizações participantes, das relações de poder entre os atores, do grau de complementaridade dos recursos envolvidos, extensão das relações cooperativas, grau de formalização do arranjo estabelecido, mecanismos de gestão utilizados e a predisposição dos participantes em cooperar ou competir. Diferentes autores apresentam modelos e tipologias para caracterizar as relações interorganizacionais (a esse respeito, ver MILES e SNOW, 1986; PERROW, 1992; ERNST, 1994, GRANDORI e SODA, 1995).

O presente estudo contempla as redes horizontais de empresas de caráter cooperativo, também denominadas redes de cooperação. De acordo com Verschoore (2006), a rede de cooperação é caracterizada como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide, simetricamente com os demais, os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Em uma rede horizontal, participam empresas de um mesmo segmento de atuação ou, em outros termos, de um mesmo elo da cadeia produtiva, diferenciando-as, por exemplo, de redes verticais nas quais cooperam empresas de elos diferentes de uma mesma cadeia. Essas empresas estabelecem relações entre si, gerando trocas físicas, informacionais e de conhecimento. A partir dessas relações é estabelecida a gestão da rede, a qual será responsável pela coordenação das atividades que têm como objetivo final gerar benefícios aos participantes.

Como sustentam Ebers e Grandori (1999), relacionamentos em rede não são soluções organizacionais padronizadas, criadas de acordo com determinadas circunstâncias e então simplesmente administradas. Tais formas organizacionais requerem permanente atenção e ação gerencial, e os gestores devem estar preparados para analisar e reavaliar as relações interorganizacionais existentes. Além disso, redes interorganizacionais são sujeitas à evolução dinâmica, porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos nas redes mudam ao longo do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes. Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa e, inclusive, à possibilidade de finalização das relações interorganizacionais originalmente estabelecidas. A dinâmica de desenvolvimento de uma rede age como uma estrutura de *feedback*, com um importante papel

no desenvolvimento e evolução das redes interorganizacionais. Mais do que isso, a instabilidade dos relacionamentos interorganizacionais fazem parte da evolução natural de arranjos originalmente estruturados adequadamente para durar certo período de tempo (EBERS e GRANDORI, 1999).

2. Desempenho organizacional e interorganizacional

A gestão integrada do desempenho em empreendimentos colaborativos é o processo de usar sistemas para mensurar o desempenho de processos empresariais colaborativos e utilizar essa mensuração para habilitar os tomadores de decisão a gerenciar o arranjo colaborativo de forma estratégica e proativa (BUSI e BITITCI, 2006). No entanto, os autores entendem que as dificuldades em definir um conjunto apropriado de medidas de desempenho da gestão colaborativa estão relacionadas à sobreposição de negócios, ao compartilhamento de informações entre as organizações, o tipo de avaliação (qualitativa ou quantitativa) e à unidade de análise (organizações individuais ou o conjunto).

Os estudos sobre cooperação falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em alianças estratégicas (ZINELDIN e DODOUROVA, 2005). Apesar da proliferação de medidas para avaliar os resultados da cooperação, há uma preferência por utilizar a dissolução da aliança como uma medida de fracasso (PARK e UNGSON, 2001). Embora essa seja uma medida inquestionável de fracasso da cooperação interorganizacional, é de pouca utilidade para gestores que têm como objetivo aperfeiçoar os resultados gerados pelos arranjos cooperativos. O fracasso da aliança é uma medida definitiva, que não oferece possibilidades de mudança estratégica ou reorganização para obter melhores resultados.

Segundo Jarillo (1998), a condição básica para a continuidade da existência de uma rede é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Assim, duas condições são essenciais: o pertencimento à rede deve prover desempenho superior (há resultados maiores a dividir, em função da eficiência da rede), e os mecanismos de divisão dos resultados devem ser justos. Se essas duas condições forem satisfeitas – desempenho superior e divisão justa –, a rede será considerada bem sucedida. Do contrário, os participantes que consideram os resultados da rede insatisfatórios ou a divisão dos benefícios injusta tendem a desistir da cooperação, permanecendo somente aqueles que percebem resultados positivos ou, até mesmo, levando ao encerramento da rede.

Esforços têm sido empreendidos para desenvolver ferramentas que atendam às exigências das redes de empresas e tornem possível avaliar todas as dimensões importantes desses modelos organizacionais. Parung e Bititci (2006) ressaltam que, apesar de existirem várias pesquisas sobre os fatores que contribuem para o sucesso de uma relação interorganizacional, faltam medidas adequadas para mensurar os resultados gerados pelas redes. Sabe-se, por exemplo, que as empresas que se juntam a uma rede contribuem com diferentes recursos e avaliam os resultados da cooperação com base nessa contribuição. No entanto, a literatura não explica como mensurar os ganhos oriundos dessa contribuição nem permite assegurar que todas as partes obtêm ganhos da colaboração. Mais do que isso, embora se saiba que o relacionamento entre as partes tem grande influência para o sucesso da rede, não existem métodos para mensurar a interação e o relacionamento entre essas partes.

No caso das redes de empresas, a problemática da avaliação de desempenho precisa ser analisada considerando-se a existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede. Não só as empresas que participam da rede precisam utilizar indicadores para a sua avaliação, como também a própria rede (sendo ou não uma entidade juridicamente constituída) precisa ser corretamente avaliada, já que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente. Além disso, o desempenho de uma rede não pode ser avaliado somente pelo ganho financeiro, tendo em vista os benefícios

de *status*, aprendizagem, melhorias de gestão, compartilhamento de risco e oportunidades que elas proporcionam aos empresários participantes (PODOLNY e PAGE, 1998).

Entre outras coisas, deve-se considerar que: (a) embora haja um desempenho coletivo da rede, as empresas participantes se mantêm autônomas e sem vínculos financeiros, com seus próprios problemas e situações individuais; (b) não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede (o sujeito coletivo), mas exclusivamente para as empresas individuais, e mesmo assim essas informações são precárias quando se trata de pequenas empresas; (c) embora a participação na rede sempre tenha por objetivo o benefício econômico final, a medida do sucesso da rede precisa envolver fatores qualitativos e que não podem ser mensurados apenas através do resultado financeiro atual.

2.1 Modelos de avaliação de desempenho de arranjos interorganizacionais

Parung e Bititci (2006) propõem um modelo com três conjuntos de medidas para avaliação do desempenho de redes: contribuição das empresas individuais para a rede, saúde da relação colaborativa e resultados obtidos. O primeiro conjunto busca mensurar as entradas e confirmar com quais recursos os participantes contribuíram para a relação cooperativa (capital financeiro, físico, humano, relacional e capital organizacional). Mensurar a saúde dos relacionamentos busca prever a sustentabilidade e o potencial de sucesso da relação, assumindo que relações saudáveis tenham vida mais longa. A saúde dos relacionamentos poderia ser medida por meio de cinco atributos: comprometimento, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos. Por último, mensurar resultados é uma tentativa de determinar os valores ganhos pelos participantes através de redes colaborativas. Indicadores chave de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração.

Embora o modelo proposto por Parung e Bititci (2006) considere a importância da dimensão qualitativa dos relacionamentos para o empreendimento colaborativo, não parece adequado à realidade das redes de empresas de caráter cooperativo. Mensurar as contribuições de cada empresa que se associa a uma rede equivale a descaracterizar a proposta de igualdade entre os participantes. Além disso, discutir e avaliar a contribuição de cada um, dentre dezenas de empresários, pode ser o primeiro passo para o fracasso no estabelecimento de relacionamentos saudáveis e cooperativos. O modelo também não considera as expectativas e objetivos distintos dos empresários com a cooperação – sua interpretação e significado da relação colaborativa.

Por sua vez, Ripoll (2003) propõe três níveis de avaliação – as empresas, a rede e o programa de fomento, cobrindo as dimensões qualitativa e quantitativa. A avaliação das empresas acompanha sua evolução desde que fazem parte da rede; a avaliação da rede objetiva conhecer seu desenvolvimento e evolução, assim como planejar seu desenvolvimento futuro. O terceiro nível – avaliação do programa – refere-se a uma análise da efetividade de cada etapa do programa de apoio às redes. Tanto Ripoll (2003) quanto Russo (2002) citam como instrumento de avaliação das redes a *Network Evaluation Tool* (NET), desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Econômico (UNIDO) com o objetivo de medir o avanço da rede em cada uma das etapas de seu desenvolvimento: venda da idéia, desenvolvimento de uma base inicial de confiança, desenvolvimento de ações piloto, desenho do plano estratégico e consolidação e independência. Sete critérios são apresentados para avaliar cada etapa: coesão, organização interna, análise PFOA, capacidade de planejamento, estrutura produtiva, capacidade econômica e entorno institucional.

Sydow (2004) não propõe um modelo específico, mas alguns aspectos norteadores da avaliação. Ele afirma que a avaliação das redes interorganizacionais deve ser entendida como um processo de interação no qual os gestores, através do monitoramento reflexivo das atividades e seus efeitos, buscam controlar os resultados e, eventualmente, o processo de organizar. No entanto, ele vai além, ao enfatizar não apenas a reflexividade, mas também a

formalização e institucionalização de tais práticas de avaliação. Como procedimentos, elas devem explicitar o objeto a ser avaliado (a rede, a relação diádica ou os efeitos da rede para um participante), os critérios, indicadores e horizonte de tempo da avaliação, assim como a ocasião e o tema da avaliação. A viabilidade e aceitabilidade das dimensões e indicadores de desempenho, por parte dos atores da rede, são consideradas como limitações cruciais a ser satisfeitas (SYDOW e WINDERLER, 1998). Isso se deve ao fato de empresas em uma rede serem caracterizadas por significativas diferenças de poder, que podem inclusive permitir a algumas delas impor critérios de efetividade sobre outras.

3. Aspectos metodológicos

3.1 Abordagem de pesquisa e amostra

Este estudo busca identificar as dimensões a serem consideradas na construção de um modelo para avaliação do desempenho de redes de empresas. Por dimensão, entende-se um aspecto das redes de empresas cuja mensuração de desempenho seja considerada importante para compreender o sucesso do arranjo cooperativo. Pode ser decomposta em itens passíveis de verificação e mensuração (indicadores), junto à rede ou às organizações que a compõe. Permite a inclusão ou retirada de indicadores mais adequados à realidade de cada rede.

A partir do objetivo estabelecido, optou-se por uma pesquisa qualitativa básica, de caráter exploratório. O estudo qualitativo básico é aquele conduzido com o objetivo de descobrir ou entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas (MERRIAM, 1998), e os resultados são um misto de descrição e análise. O caráter exploratório justifica-se quando se busca informações sobre determinado assunto ou familiarizar-se com o fenômeno (CERVO e BERVIAN, 2002). É recomendado quando ainda não há muitas informações sobre o assunto, servindo de base para estudos futuros.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, optou-se por uma amostra não-probabilística, reunida por conveniência. Tal amostra é utilizada quando se está preocupado em selecionar indivíduos cujo envolvimento ou conhecimento sobre determinado tema permitam gerar informações importantes para o estudo. São utilizadas para obter idéias sobre determinado assunto de interesse e prestam-se muito bem aos objetivos da pesquisa exploratória (MATTAR, 1996). Nesse caso, o mais importante não é o número de indivíduos (tamanho da amostra), mas sim o potencial de contribuição desses indivíduos para o objeto de estudo.

Visando a obter diferentes perspectivas sobre dimensões consideradas relevantes na avaliação de uma rede de empresas, foram selecionados oito especialistas com perfis distintos, os quais foram classificados em quatro grupos, conforme Quadro 1 e explicações a seguir.

Quadro 1: Entrevistados e informações de referência

Entrevistados	Referência
Acadêmicos (2)	Pesquisadores na área de estratégias competitivas e cooperação interorganizacional
Consultores organizacionais (2)	Consultores que apoiaram a formação e desenvolvimento de redes de empresas
Gestores de redes de empresas (2)	Gestor de rede do segmento materiais de construção e gestor de rede do segmento supermercadista
Empresários participantes de rede (2)	Participante de rede de lojas de materiais elétricos e participantes de rede de supermercados de pequeno porte

Acadêmicos com foco de pesquisa em estratégias interorganizacionais, em especial redes de empresas, compreendem aspectos importantes da cooperação interfirmas, que devem

ser considerados para avaliar a efetividade das redes de empresas. **Consultores organizacionais** que atuam junto às redes de empresas possuem uma perspectiva particular sobre esses arranjos cooperativos, quanto às dificuldades na constituição e desenvolvimento de redes, bem como os resultados alcançados em diferentes segmentos de atividades.

Por sua vez, **gestores de redes** são os usuários das informações geradas na avaliação de desempenho de redes. Assim, torna-se imprescindível compreender que dimensões e informações são valorizadas pelos próprios gestores, na construção de um sistema de avaliação de desempenho. Os **empresários participantes** de redes também são uma fonte valiosa de informações para os objetivos deste estudo, visto que a rede é constituída justamente visando gerar benefícios e vantagens para as empresas participantes.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Os dados foram coletados através de duas técnicas distintas. No caso de consultores, gestores de redes de empresas e empresários participantes realizaram-se entrevistas em profundidade, a partir de questionários semi-estruturados. No caso dos acadêmicos, dada a impossibilidade de contato pessoal, foram enviados questionários com questões abertas. As respostas serviram de estímulo para novos questionamentos, em um processo iterativo para obtenção de mais informações dos acadêmicos.

A análise dos dados foi realizada através da categorização das dimensões destacadas pelos participantes da amostra, por grupo de entrevistados (acadêmicos, consultores, gestores e empresários). Essa separação tornou possível compreender o problema de pesquisa a partir da visão particular de cada grupo de entrevistados. Na sequência, as indicações de todos os entrevistados foram analisadas conjuntamente, permitindo comparações, descrição das semelhanças e diferenças de opiniões. Ao final da análise, foi estabelecido um esquema analítico, como ponto de partida para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para redes de empresas. A seção seguinte do artigo relata as informações coletadas na pesquisa de campo.

4. Resultados da pesquisa

Nesta seção do artigo, apresentam-se as contribuições de cada grupo de entrevistados para a temática proposta. Frases que sintetizam idéias importantes, registradas nas entrevistas, são apresentadas na forma de citações literais. Um quadro ao final da descrição resume os principais resultados da pesquisa.

4.1 Entrevistas com acadêmicos

Para um dos acadêmicos, a competição do mercado exige que as organizações monitorem seu desempenho em relação às demais. A competição passa a ser cada vez mais entre redes ou entre cadeias produtivas, e não entre empresas individuais. Isso faz com que a compreensão do desempenho seja ainda mais importante. “As vantagens [da avaliação] estão na possibilidade de obter-se uma visão de desempenho em relação ao mercado e também em relação a ela mesma. Os rumos da organização podem ser planejados e, principalmente corrigidos, diante dos resultados apurados”. Como limitação, está o “despreparo das redes em relação ao tema, principalmente o fato de que os parâmetros precisam ser criados. Porém, sem dados de referência, as redes irão demorar mais tempo para assimilar suas necessidades”.

Para outro acadêmico, apesar de haver vários estudos sobre o tema, não se sabe qual o impacto real de uma rede sobre o desempenho organizacional. Como dificuldades, destaca que as empresas podem não ter objetivos compatíveis ou similares: nem sempre é possível identificá-los como um conveniente critério de performance. Podem ter expectativas de ganhos diferentes, de maneira que avaliar simplesmente pela satisfação é uma medida frágil. “Parte desse problema pode ser causado pela dificuldade em identificar construtos que

possam mensurar o desempenho das redes. A mensuração do desempenho é extremamente difícil por várias razões. Primeiramente, numa rede, vários grupos de objetivos coexistem”.

a) Unidade de análise: tanto a rede quanto as empresas associadas são vistas como unidades de análise para avaliação de desempenho, por parte dos acadêmicos. Um entrevistado afirma que “a avaliação da rede, apenas, é algo inócuo. Deve ser feita, no mínimo, a avaliação dos membros da rede ou de ambos”.

b) Dimensões de avaliação: uma acadêmica entrevistada sugere indicadores em seis áreas (ou dimensões): marketing, expansão, inovação e negociação, acrescidas das dimensões sócio-estruturais e sócio-econômicas. Além dessas dimensões, gestão de pessoas e finanças também são dimensões possíveis de avaliação.

c) Facilidades e dificuldades na avaliação das dimensões: algumas dimensões são consideradas menos difíceis de avaliar, como marketing, expansão, inovação, negociação, gestão de pessoas e finanças. Aspectos intangíveis são mais difíceis de avaliar, pois não possuem parâmetros a serem seguidos. De acordo com a entrevistada, “a rede deve estabelecer os parâmetros iniciais em seu planejamento. O monitoramento destes parâmetros irá possibilitar as avaliações de desempenho periódicas”. O planejamento da rede deve direcionar sua avaliação de desempenho e os aspectos (dimensões) mensurados devem estar relacionados aos objetivos propostos. Para outro entrevistado, “o mais difícil é avaliar o valor agregado pela entrada de uma empresa em uma rede”. Ele acredita que isso somente poderia ser feito através de pesquisas que comparassem empresas dentro e fora de redes.

d) Avaliação ao longo do ciclo de vida das redes: as redes podem ser avaliadas em todas as etapas de sua formação e desenvolvimento, desde que haja parâmetros estabelecidos. Todavia, é provável que esses parâmetros somente estejam mais bem definidos depois que a rede já esteja em fase de consolidação. A tarefa de avaliar o desempenho de redes de empresas deve ser iniciada através de propostas simples e adequadas à realidade de cada rede. “O nível de aplicabilidade pode ser elevado à medida que a organização vai respondendo àquilo que está sendo proposto”. Outro entrevistado afirma que há problemas em avaliar o desempenho de redes muito recentes, “seja por um processo de aprendizado que ainda não foi estabelecido, seja por resistências e conflitos”.

4.2 Entrevistas com consultores

Uma dificuldade para avaliação de desempenho, na opinião dos consultores entrevistados, é a inexistência de controles nas próprias empresas participantes das redes. Na maioria dos casos, trata-se de empresas de pequeno porte, com gestão pouco desenvolvida e poucos controles internos. Também é destacado o fato de as redes não se preocuparem em avaliar objetivamente seu desempenho, sem nenhum sistema de avaliação estruturado para acompanhar os resultados gerados pelas estratégias cooperativas.

a) Unidade de análise: a avaliação de desempenho deve contemplar tanto as empresas quanto a rede em si. Focar apenas um ou outro deixaria de contemplar o desempenho por completo. No caso das empresas que fazem parte da rede, é fundamental compreender a satisfação dos empresários com as estratégias cooperativas desenvolvidas. A idéia de que tanto as empresas quanto a rede devem compor a avaliação é reforçada com o argumento de que não basta que a rede atinja suas metas; é igualmente importante que as ações da rede surtam efeito para as empresas participantes.

b) Dimensões de avaliação: foram citadas a conectividade entre os associados (comunicação dentro da rede); a estrutura física e de funcionários da rede (sede, sala de reuniões, profissionais que auxiliam na gestão); a rotatividade de empresas na rede; e as áreas de planejamento da rede (negociação, marketing, inovação, expansão). Esta última observação ressalta a importância de que o sistema de avaliação de desempenho da rede esteja conectado ao seu planejamento estratégico e às grandes áreas contempladas por esse planejamento. Adicionalmente, os entrevistados ressaltaram a importância de avaliar a harmonia do grupo, envolvendo aspectos como a capacidade de trabalhar em equipe, a motivação e a capacidade de perseguir objetivos comuns. Também destacaram a possibilidade de avaliações da rede por parte de atores externos, como fornecedores e clientes.

Outro entrevistado citou dimensões complementares para avaliação. Do ponto de vista da rede, credibilidade, liderança, negociação, parcerias, marketing, relacionamento e custos foram citados como dimensões importantes. No que se refere às empresas, o consultor citou comprometimento e participação como dimensões relevantes. Ele questiona, no entanto, se realmente é possível atrelar o bom ou mau desempenho de um associado somente à rede. Quando uma empresa vai mal, pode ser o reflexo da má gestão, e não em função da rede.

Embora algumas dimensões de avaliação tenham sido destacadas pelos entrevistados, uma observação importante refere-se às diferenças de motivações dos empresários para cooperar. Um empresário associado à rede há um ano pode ter uma percepção de benefícios diferente de outro, que está associado à rede há três ou quatro anos. Além disso, a avaliação de um mesmo empresário pode mudar com o passar do tempo. Outras características de perfil, como o tamanho da loja, o nível de instrução e a formação do empresário podem contribuir para que algumas dimensões sejam mais valorizadas que outras.

Obter perspectivas dos clientes e fornecedores quanto ao desempenho da rede é outro aspecto comentado. Eles podem oferecer informações de grande importância para retratar a situação atual da rede.

c) Facilidades e dificuldades na avaliação das dimensões: uma limitação para avaliação de desempenho é a dificuldade em obter indicadores objetivos. No entanto, mesmo indicadores subjetivos são importantes para gestores de redes. Por exemplo, os benefícios gerados pela imagem da rede às empresas associadas não podem ser mensurados de forma objetiva, mas podem ser compreendidos através de avaliações subjetivas dos empresários. Um problema adicional é que a utilização de médias pode não ser o indicador ideal. A média pode esconder o fato de que algumas empresas avaliaram negativamente determinada dimensão. Números absolutos também podem ser enganosos na avaliação de desempenho: a saída de empresas da rede tende a ser visto como um indicar negativo, embora de fato possa ser vantajoso, se as empresas remanescentes na rede tiverem maior alinhamento de objetivos e puderem obter melhores resultados do que na situação anterior. Igualmente, o número de novas empresas associadas à rede ao longo de certo período de tempo, não informa se esses ingressos foram vantajosos ou não à rede.

d) Avaliação ao longo do ciclo de vida das redes: quanto à possibilidade de utilizar o mesmo sistema de avaliação de desempenho em diferentes estágios do ciclo de vida das redes, os entrevistados acreditam que deve haver distinções. O argumento é que os objetivos da rede são diferentes em cada estágio. “Em uma rede no estágio inicial, se procura formar um time, montar um grupo. Somente num segundo momento o objetivo é ser mais competitivo”. Quando a rede está sendo constituída, ainda não há ações para avaliar ou as avaliações não farão sentido. Após a estruturação da rede, talvez os indicadores sejam mais completos. Uma alternativa sugerida é criar indicadores e ponderar a importância desses indicadores ao longo da história da rede: alguns podem ser mais importantes do que outros em determinadas fases

da vida de uma rede. A implantação de uma avaliação de desempenho sistemática é vista como positiva. Entretanto, deve-se evitar que uma ferramenta de avaliação burocratize a rede. Em etapas iniciais da constituição do arranjo, a avaliação pode ser simples e com parâmetros simples. É necessário que o modelo seja sensível à realidade da rede e também suficientemente flexível para se adaptar ao contexto da cooperação.

4.3 Entrevistas com gestores de redes de empresas

Um dos gestores entrevistados destacou que não há um sistema formal para avaliação de desempenho, embora reconheça a importância de avaliar para verificar quais ações realmente contribuem para o sucesso da rede. Ações que, do ponto de vista da gestão da rede, aparentam ser adequadas, podem não ser tão interessantes para os associados, ou talvez não gerem resultados tão positivos para os associados. O *feedback* desta rede se dá através de reuniões, em que as ações realizadas são discutidas individualmente.

a) Unidade de análise: segundo um gestor entrevistado, é necessário avaliar tanto a rede quanto os associados, pois estão interligados. “Deve-se avaliar o que acontece da rede para o associado, e como está sendo o desempenho dele em relação ao que ele recebe. Não resolve olhar apenas para um aspecto”. Se a rede acredita que cumpriu seus objetivos, mas não gera efeitos nas empresas, então foi inócua. O objetivo da rede somente é atingido quando gera efeitos nas empresas.

b) Dimensões de avaliação: algumas dimensões de avaliação são destacadas pelos gestores de redes, em especial a negociação, ações de marketing e padronização visual das lojas e *mix* de produtos das empresas participantes. Acrescenta-se a isso a preocupação dos gestores com as parcerias de serviços fechadas pela rede, relacionadas a capacitações, treinamentos, consultorias, agências de marketing, entre outras. Outro entrevistado baseou suas respostas fortemente na dimensão financeira. Ele relatou esforços de coleta de informações sobre o desempenho de cada loja associada à rede, elaborando gráficos de acompanhamento do faturamento, curva de sazonalidade, *ticket* médio, despesas operacionais em relação ao faturamento, retirada dos sócios, faturamento por metro quadrado e por funcionário.

Negociação e fidelização foram outras dimensões importantes citadas. As empresas associadas repassam mensalmente informações sobre volume de compras dos fornecedores parceiros e fidelização junto a esses parceiros. Isso permite comparar e avaliar a evolução de volume de compras junto a esses parceiros ao longo do tempo, quem deixou de comprar e quem aumentou as compras. Além disso, avalia-se também a satisfação das lojas com os fornecedores parceiros. A participação das lojas, em termos de adesão às ações e estratégias desenvolvidas pela rede, também foi indicada como uma dimensão importante. Além disso, o clima e o ambiente relacional são destacados pela importância que representam para o desenvolvimento da rede, apesar da dificuldade de mensurar.

Foi citada, ainda, a importância de olhares externos para avaliação da rede. Clientes e fornecedores podem oferecer opiniões importantes para a compreensão do desempenho da rede. Fornecedores podem avaliar a imagem da rede e a fidelidade da parceria. Clientes podem avaliar atendimento e imagem da rede.

c) Facilidades e dificuldades na avaliação das dimensões: uma dificuldade resulta do fato das empresas associadas às redes não possuírem controles formais. Isso faz com que os participantes tenham dificuldades em afirmar se a rede ajudou ou não a tornar sua empresa mais competitiva. “Não há dados práticos, mas sim uma avaliação subjetiva, que pode depender até do humor do associado”. Mesmo assim, qualquer avaliação é considerada importante, mesmo que não seja completamente objetiva. “Avaliações são feitas por pessoas,

com emoções, podem até ser um pouco distorcidas, mas na média vão mostrar que há caminhos diferentes a tomar, rever algumas coisas, aperfeiçoar outras”. Indicadores da dimensão financeira são considerados mais fáceis de avaliar, na opinião de um dos entrevistados. Ele entende que seja mais complexo mensurar as ações de marketing, uma vez que envolve compreender como as ações são vistas por cada lojista.

d) Avaliação ao longo do ciclo de vida das redes: de acordo com um dos gestores, a expectativa dos empresários muda com o tempo dentro da rede, inclusive porque suas necessidades também se modificam. Essa afirmação está relacionada com a idéia apontada por consultores de que, dependendo do perfil do empresário, há diferentes expectativas e avaliações das ações. Outro entrevistado acredita que, embora seja importante que as redes em processo de formação avaliem seu desempenho, existe um período de construção coletiva durante o qual a rede é estruturada. Dimensões menos importantes no início passam a ser mais relevantes no futuro. “Tem coisas que no início da rede são mais importantes que negociar ou realizar ações de marketing, que é juntar as pessoas, conscientizá-las, encontrar um foco”.

4.4 Entrevistas com empresários participantes de redes

Um dos empresários entrevistados ressaltou que a rede tem seu planejamento global e por equipes, e o controle e avaliação acontece em relação a esses planejamentos, porém informalmente, nas reuniões e assembléias. O outro entrevistado também resalta que a avaliação ocorre somente de maneira informal, nas reuniões. Essa rede possui coordenadores regionais que trazem as informações de suas regiões, em relação à satisfação dos associados com as ações da rede. Segundo um entrevistado, os empresários utilizam o suporte da rede de maneiras diferentes. “Quem acredita na rede e veste a camiseta, quer usar [os recursos] da rede, aproveita e está crescendo”. Isto é, os resultados das empresas dependem da estrutura e das ações que a rede oferece, mas também são influenciados pelo interesse de cada associado e como ele tira proveito da rede. Esse interesse se reflete na participação de cada empresa nas atividades desenvolvidas pela rede e no comprometimento com as ações coletivas.

a) Unidade de análise: a avaliação deve ser feita tanto da rede, pela sua estrutura, seus processos e ações, quanto pelas empresas, para as quais a rede existe.

b) Dimensões de avaliação: foram citadas como dimensões importantes para avaliação: o fluxo de informações dentro da rede, comunicação, confiança, participação, imagem da rede e padronização visual das lojas, ações de marketing, relacionamento com a comunidade, faturamento, seriedade da rede e parcerias com fornecedores. É considerado fundamental avaliar o quanto a rede consegue se aproximar de seus objetivos estratégicos.

O outro empresário destaca que a rede sabe o faturamento de cada loja e as lojas são avaliadas a cada trimestre, pela sua fidelidade aos fornecedores parceiros e pelo atingimento da meta de compras (o equivalente a no mínimo 15% do faturamento da loja deve ser comprado dos fornecedores parceiros). A participação de cada empresário nas atividades da rede (campanhas, panfletos, promoções, adequação de *lay-out*, padronização visual, marcas-próprias) também são aspectos importantes destacados para a avaliação.

Adicionalmente, os empresários consultados ressaltaram a importância de outras dimensões: o ambiente e clima da rede, as relações entre os associados; avaliação dos fornecedores da rede, considerando pontualidade das entregas, qualidade dos produtos, atendimento oferecido, pelo acompanhamento das vendas, resolução de problemas e qualidade dos produtos; avaliação da negociação (a satisfação com as parcerias firmadas pela rede) e marketing da rede. A avaliação de atores externos à rede – clientes e fornecedores – é citada como importante para compreender o desempenho da rede.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das contribuições dos diferentes perfis entrevistados.

Quadro 2: Síntese dos resultados das entrevistas

Entrevistados	Unidade de análise	Dimensões de avaliação sugeridas	Facilidades/Dificuldades para avaliação
Acadêmicos	A rede e as empresas participantes	Marketing, expansão, inovação, negociação, sócio-estruturais, sócio-econômicas, gestão de pessoas e finanças.	- Dificuldades em avaliar aspectos intangíveis; - Falta de parâmetros iniciais; - Despreparo das redes em relação à avaliação; - Existência de objetivos incompatíveis e expectativas diferentes.
Consultores	A rede e as empresas participantes	Conectividade entre os associados, estrutura física e de funcionários da rede, rotatividade de empresas na rede, negociação, marketing, expansão, inovação, harmonia do grupo, motivação e trabalho em equipe, credibilidade da rede, liderança, parcerias, custos.	- Inexistência de controles nas próprias empresas; - Dificuldade em obter indicadores objetivos; - Cuidado com a utilização de médias e números absolutos;
Gestores de redes	A rede e as empresas participantes	Negociação e fidelização, marketing, padronização visual, mix de produtos, parcerias de serviços (capacitações, treinamentos, etc), finanças, participação das lojas e adesão às ações da rede, clima e ambiente relacional.	- Inexistência de controles formais nas empresas; - Subjetividade dos empresários nas avaliações; - Maior facilidade nos indicadores da dimensão financeira;
Empresários	A rede e as empresas participantes	Fluxo de informações dentro da rede, comunicação, confiança, participação, imagem da rede e padronização visual, ações de marketing, relacionamento com a comunidade, finanças, seriedade da rede e parcerias com fornecedores, fidelização e participação nas ações da rede, clima da rede.	- Visto que não há avaliações formais nas redes dos empresários, tiveram dificuldade em responder este item.

5. Discussão: contribuições para a avaliação de desempenho de redes de empresas

As contribuições dos diferentes entrevistados – acadêmicos, consultores, gestores e empresários – revela aspectos comuns e outros complementares para avaliação de redes de empresas. Comparadas e tomadas em conjunto, essas contribuições são importantes para pesquisas posteriores, que pretendam elaborar um sistema de avaliação de desempenho, em especial porque representam pontos de vista diferentes em relação à mesma temática.

Aspectos gerais citados por vários ou todos os grupos interessados:

- O sistema de avaliação de desempenho de redes de empresas deve estar diretamente relacionado ao planejamento da rede. Não é possível avaliar sem base de referência; a avaliação deve estar conectada com o que foi planejado. Assim como um planejamento bem elaborado fornece as diretrizes para a avaliação de desempenho (indicando objetivos, metas e estratégias), a avaliação de desempenho oferece importante *feedback* para o planejamento da rede e a mudança estratégica.
- Empresas e empresários com perfis diferentes podem ter concepções e motivações distintas para a cooperação. Assim, algumas dimensões tendem a ser consideradas mais importantes por uns do que por outros. O tempo de participação na rede também pode implicar em avaliações distintas e modificar as motivações dos empresários. A formação dos

empresários, o tamanho das empresas e o interesse ao compor a rede afetam a percepção de cada um sobre o desempenho da rede. Ao longo do tempo, essas percepções (e motivações) também se modificam.

- Obter avaliações de atores externos à rede, como clientes e fornecedores, é importante. Esses atores têm visões particulares sobre as organizações e as redes com as quais interagem e suas informações podem dar conta de elementos que podem não ser corretamente avaliados internamente. Exemplos disso são: a qualidade do atendimento das empresas da rede, satisfação dos clientes com as lojas e mix de produtos, imagem da rede junto aos clientes, não-clientes e comunidade.
- O fato de redes passarem por diferentes fases ao longo de sua existência (formação, desenvolvimento, consolidação), faz com que seja necessário ajustar a avaliação ao longo dessas fases. Nas etapas iniciais, a capacidade de formar a rede e criar um grupo coeso pode ser uma medida importante, ao passo que redes em desenvolvimento e consolidadas demandam dimensões de resultado concreto, como as citadas pelos entrevistados. Evitar a burocratização também é relevante, evitando que o sistema de avaliação de desempenho seja uma ferramenta que demanda trabalho e não gera as informações desejadas.

A Figura 1 apresenta visualmente os itens de avaliação citados pelos entrevistados, relacionando-os à respectiva unidade de análise (a rede ou as empresas associadas). Os atores externos que podem contribuir para a avaliação da rede também são representados. Algumas citações nas entrevistas referem-se a indicadores (não dimensões), e foram agrupados. Clima da rede, por exemplo, engloba aspectos como confiança, harmonia do grupo, motivação e comprometimento. Outras dimensões, como inovação ou gestão de pessoas, podem referir tanto às empresas quanto à rede como um todo, embora graficamente tenham sido dispostas junto a uma das unidades de análise. Isto é, há dimensões cuja avaliação deve ser realizada nas duas unidades de análise.

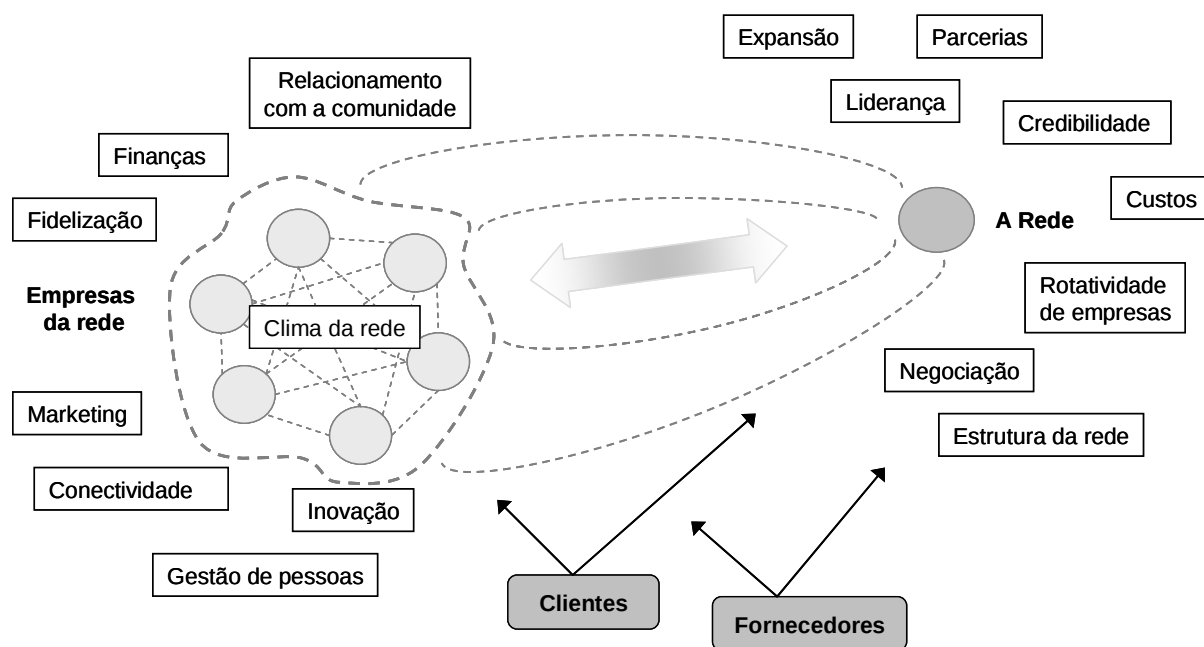


Figura 1: Itens para avaliação de desempenho de redes

Uma análise detalhada dos itens citados pelos entrevistados e listados na figura 2 pode conduzir à seguinte organização dos mesmos (após eliminar redundâncias e ajustar terminologia):

Quadro 3: Dimensões e respectivos itens de avaliação de desempenho de redes

Dimensões a serem avaliadas e respectivos itens a serem considerados na avaliação	
Gestão do conhecimento e aprendizagem	Redução de custos
Comunicação e conectividade entre os associados Fluxo de informações dentro da rede Motivação e trabalho em equipe	Aproveitamento da estrutura física da rede Parcerias com fornecedores Parcerias de serviços (capacitações, treinamentos) Negociações com fornecedores
Decisões estratégicas	Imagem da rede
Lideranças da rede Expansão da rede Rotatividade de empresas da rede	Confiança, credibilidade da rede Padronização visual Relacionamento com a comunidade Relacionamento com os fornecedores
Gestão da rede	Relações entre os parceiros
Complementaridade do mix de produtos Inovação Ações de marketing	Fidelização e participação nas ações da rede Harmonia do grupo Clima e ambiente relacional Confiança interpessoal e interorganizacional

Considerações finais

A gestão de redes de empresas ainda permanece um aspecto pouco estudado em relação a esse tipo de arranjo organizacional, apesar do número crescente de empresas que opta pela estratégia cooperativa. Este artigo empenhou esforços para superar parte dessa lacuna teórica, ao estudar aspectos relevantes para avaliação de desempenho de redes de empresas. Através de entrevistas com diversos atores envolvidos com as redes foram identificadas dimensões e itens que devem compor um modelo ou sistema de avaliação de desempenho de redes. Vários itens comuns e complementares foram citados e puderam ser agrupados: (i) de acordo com a unidade de análise à qual se referem (a rede em si ou as empresas participantes), embora algumas dessas dimensões estejam relacionadas a ambos, e (ii) de acordo com a dimensão a qual pertencem.

Foram identificadas seis dimensões principais, a serem consideradas em modelos de avaliação: gestão do conhecimento e aprendizagem, redução de custos, decisões estratégicas, imagem da rede, gestão da rede e relações entre os parceiros. Essas dimensões se desdobram em vinte e um itens independentes, gerados a partir da contribuição dos entrevistados. Outros aspectos importantes surgiram na pesquisa, como a necessidade de relacionar a avaliação de desempenho de uma rede ao seu planejamento estratégico, sob pena de criar indicadores desalinhados com os objetivos e estratégias do grupo. As diferenças de perfil de empresas e empresários tendem a influenciar na avaliação realizada, uma vez que se refletem em diferentes interesses e motivações dentro da rede. Ainda foram citados a necessidade de obter informações de atores externos à rede para a avaliação e a importância de considerar a fase de existência da rede ao propor dimensões e indicadores de desempenho.

Apesar da escolha cuidadosa da amostra, é importante salientar que novos estudos devem ser conduzidos para obter informações de outros atores envolvidos com redes de empresas, complementando os dados coletados neste estudo. Sugere-se a realização de pesquisas empíricas, a partir dos itens identificados, como forma de verificar a relevância das dimensões identificadas e a viabilidade de coletar as informações necessárias.

Referências

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- BUSI, M.; BITITCI, U. S. Collaborative performance measurement: a state of the art and future research. **International Journal of Performance and Productivity Management**, vol. 55, n. 1, 2006, p 7-25.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, 1998, p. 660.

EBERS, M.; GRANDORI, A. **The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking**. In: EBERS, Mark. The formation of inter-organizational networks. New York: Oxford University Press, 1999.

ERNST, D., **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**. CA: University of California, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1964

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, vol. 16, n. 2, 1995.

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

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Network organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, vol. 28, n. 3, 1986, p. 62-73.

PARK, S.H.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, vol. 12, n. 1, 2001, p. 37-53.

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

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, p.57-76, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIPOLL, C.L.C. **Redes empresariales**. Experiencias en la Region Andina. Trujillo (Peru): Minka, 2003.

RUSSO, F. **Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO program**. Manama: UNIDO, 2002.

SYDOW, J. Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry. **Human Relations**, vol. 57, n. 2, 2004, p. 201-220.

SYDOW, J., WINDERLER, A. Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness. **Organization Science**, vol. 9, n.3, 1998.

VERSCHOORE, J.R.S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tese de Doutorado. Porto Alegre, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 1984, p. 171.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**; v. 17, n.5, 2005.