

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

INGRIDI VARGAS BORTOLASO

**PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA A
AVALIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAIS**

SÃO LEOPOLDO

2009

Ingridi Vargas Bortolaso

**PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA A
AVALIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

Co-Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore Filho

São Leopoldo

2009

Ingridi Vargas Bortolaso

**Proposta de Construção de um Modelo de Referência para a Avaliação de
Redes de Cooperação Empresariais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em 27/08/2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alsones Balestrin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira – Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Guilherme Vaccaro – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior (Orientador)
Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (Co-orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, ____/_____/_____.

Prof. Dr. Guilherme Luis Roehe Vaccaro
Coordenador Executivo PPG em
Engenharia de Produção e Sistemas

*Dedico este trabalho ao meu primo (irmão)
Gabriel de Vargas Born (in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão para com todas as pessoas que contribuíram para que esta dissertação pudesse ter sido concluída. Gostaria de agradecer especialmente:

Aos meus familiares, principalmente aos meus pais, pelo exemplo de caráter e perseverança. Aos meus irmãos, pela compreensão nos momentos de ausência, o apoio e o amor incondicional.

Ao meu marido, pelo companheirismo, amor, afeto e palavras de conforto.

À querida Vera, minha segunda mãe, por sempre estar presente em minha vida apoiando minhas decisões e desafios.

Aos professores, Junico Antunes e Jorge Renato Verschoore Filho, mestres do saber, que me conduziram até aqui.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente, a minha colega Janine Moura.

Ao meu Diretor, professor Zani, pelo apoio e motivação.

Aos meus colegas de trabalho, Jéssica, Inês e Lia, que não mediram esforços para me ajudar e cobrir minhas tarefas quando estava ausente.

A minha família, amigos e colegas, obrigada por tudo. Sem vocês, com certeza, não conseguiria.

RESUMO

As redes de cooperação surgiram em resposta às exigências do ambiente competitivo e têm se mostrado uma alternativa viável para a sobrevivência e o crescimento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A expansão das redes tem gerado questionamentos sobre como elas podem ser gerenciadas. Embora haja necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre a gestão de redes são poucas as pesquisas sobre esse tema. Assim, a presente dissertação trata do tema gestão de redes de cooperação empresariais. O objetivo principal é propor um modelo de avaliação da gestão capaz de apoiar o desenvolvimento das redes que operam por meio da metodologia do programa Redes de Cooperação do Estado do RS. Para tanto, adotou-se o método denominado *design research*. O método constituído por cinco passos (consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão) possibilita a construção e avaliação de um modelo. O primeiro passo do *design research*, consciência do problema, é a identificação da necessidade de um modelo de gestão. A análise da literatura sobre redes consistiu no segundo passo. Neste passo, buscou-se a identificação de critérios e itens na literatura. O terceiro passo, desenvolvimento, referiu-se à construção de um modelo global de gestão. O quarto passo centrou-se, primeiramente, na validação do modelo junto a seis especialistas e, posteriormente, na validação junto a quatro redes de cooperação. O quinto e último passo refere-se à apresentação do modelo consolidado, o resultado dessa dissertação. O modelo para avaliar as redes de cooperação é composto por sete critérios, dezessete itens e setenta e cinco questões. Os critérios identificados são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos, relacionamento, e resultados. O modelo desenvolvido tem como objetivo averiguar em profundidade a realidade das redes, seu grau de desenvolvimento, as dificuldades e, também, as práticas exitosas relativas ao gerenciamento dessas organizações. O modelo visa contribuir com a literatura já existente. Entende-se que, assim, chega-se cada vez mais perto de instrumentos de apoio para o crescimento e consolidação das redes de cooperação que atuam no segmento do varejo.

Palavras-chave: Redes. Cooperação. Gestão. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The cooperation networks emerged in response to the competitive environment and have proven a viable alternative to the survivor and growth of small and medium enterprises. The expansion of networks has generated questions about how could them be managed. Although there is need of deepen the knowledge about networks management, there are few researches about this subject. So the present dissertation theme treats the management of cooperation network business. The main objective is to propose a model for the evaluation of management, capable of supporting the network development of those which operate by the methodology of the program *Redes de Cooperação do Estado do RS* (Cooperation Networks from the RS State). To this, the method called “design research” had been adopted. The method is composed by five steps (awareness of the problem, suggestion, development, evaluation and conclusion) that makes possible a construction and evaluation of a model. The first step of design research, awareness of the problem, is identify the needing of a management model. The analysis on networks literature is the second step. On this step, was sought the criteria and items identification in the literature. The third step, development, referred to the construction of a global model on management. The fourth step focused firstly on the validation of model together to six specialists and subsequently the validation together to four cooperation networks. The fifth and last step refers to the presentation of the consolidated model, the result of this dissertation. The model to evaluate the cooperation networks is made of seven criteria, seventeen items and seventy five questions. The identified criteria are: strategy, coordination, leadership, structure, process, relationship, and results. The model developed has as objective to investigate deeply the reality of networks, its degree of development, the difficulties and also the successful practices to the management of these organizations. The model aims to contribute to the literature already existent. It is understood that, this way, the model’s contribution gets closer to instruments of support for growth and consolidation of cooperation networks that operates on the retail segment.

Key-Words: Networks. Cooperation. Management. Small and Medium Enterprises.

LISTA DE SIGLAS

EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

MEG - Modelo e Excelência da Gestão

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PV - Ponto de Venda

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atores e Atribuições da Formação de Redes.....	15
Figura 2: Mapa de Orientação Conceitual.....	33
Figura 3: Modelo de Autogestão	40
Figura 4: Modelo Gestão a Partir de uma Organização Líder	41
Figura 5: Organização Administrativa da Rede	42
Figura 6: Síntese da Sequência para Construção do Referencial Teórico.....	58
Figura 7: Processo Geral do <i>Design Research</i>	61
Figura 8: Esquema do Método de Trabalho	63
Figura 9: Gráfico das Redes Foco do Estudo.....	66
Figura 10: Critérios do Modelo	69
Figura 11: Roteiro de Entrevista.....	73
Figura 12: Exemplo da Representação Gráfica – Campo de Potencialidade de Melhoria Sistêmica da Gestão de Redes	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metodologia de Formação de Redes de Cooperação	16
Quadro 2: Benefícios das Redes de Cooperação	17
Quadro 3: Dilema do Prisioneiro	29
Quadro 4: Diferenças entre Organizações Individuais e Redes de Cooperação.....	38
Quadro 5: Síntese dos Critérios, Definições e Referências	57
Quadro 6: Síntese Critério e Itens Entrevista	71
Quadro 7: Padrões de Referência.....	74
Quadro 8: Exemplo de Planilha de Registro da Avaliação	75
Quadro 9: Exemplo de Planilha Consolidada.....	77
Quadro 10: Exemplo de Pontuação do Critério Processos	78
Quadro 11: Síntese da Validação com os Especialistas – M1	90
Quadro 12: Síntese de Alterações nos Critérios entre os Modelos M1 e M2	93
Quadro 13: Síntese das Alterações Realizadas nos Itens entre os Modelos M1 e M2	95
Quadro 14: Alterações nas Questões do Critério Estratégia entre M1 e M2.....	98
Quadro 15: Alterações nas Questões do Critério Liderança entre M1 e M2	100
Quadro 16: Alterações nas Questões do Critério Estrutura entre M1 e M2	103
Quadro 17: Alterações nas Questões do Critério Processo entre M1 e M2.....	107
Quadro 18: Alterações nas Questões do Critério Relacionamento entre M1 e M2 ..	109
Quadro 19: Alterações nas Questões do Critério Resultados entre M1 e M2	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RS	14
1.2 A QUESTÃO DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 JUSTIFICATIVA	21
1.4.1 Justificativa Acadêmica	21
1.4.2 Justificativa do Prisma do Interesse das Redes de Cooperação Formadas pelo Governo do RS	22
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	23
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 O AMBIENTE GLOBALIZADO E COMPETITIVO	25
2.2 COOPERAÇÃO EM REDE	28
2.3 GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO.....	34
2.3.1 Diferenças entre Organizações Individuais e Redes de Cooperação	35
2.3.2 Modelos de Gestão de Redes	39
2.3.3 Instrumentos de Gestão	43
2.3.4 Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	45
2.3.5 Identificação de Critérios para um Modelo de Avaliação da Gestão	48
3 MÉTODO	59
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	59
3.2 A ESTRUTURA DE PENSAMENTO DO <i>DESIGN RESEARCH</i>	61
3.3 MÉTODO DE TRABALHO	62
4 A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO	68
4.1 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO	68
4.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO	72
4.3 O MÉTODO DE APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA REDE	79
5 VALIDAÇÃO DO MODELO	81

5.1 VALIDAÇÃO DO MODELO M0 JUNTO AOS ESPECIALISTAS.....	81
5.2 VALIDAÇÃO DO MODELO M1 JUNTO ÀS REDES DE COOPERAÇÃO.....	90
5.2.1 Pontos de Melhoria Geral para a Aplicação do Modelo.....	91
5.2.2 Alteração nos Critérios do Modelo M1	92
5.2.3 Alteração nos Itens entre os Modelos M1 e M2	94
5.2.4 Estratégia	96
5.2.5 Liderança	99
5.2.6 Estrutura da Rede	101
5.2.7 Processos	103
5.2.8 Relacionamento.....	107
5.2.9 Resultados	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICE A - ESPECIALISTAS QUE REALIZARAM A VALIDAÇÃO DO MODELO.....	127
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA	128
APÊNDICE C – MODELO DETALHADO	132
APÊNDICE D - PLANILHA DE REGISTRO DA AVALIAÇÃO	134
ANEXO E - MODELO CONSOLIDADO	152

1 INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram marcados por transformações significativas no cenário socioeconômico. Em decorrência deste novo contexto empresarial, influenciado pelo processo de globalização, as empresas necessitam repensar suas estratégias competitivas para sobreviver. Diante da necessidade de retomar o crescimento econômico, surgiram novas formas de organização (por exemplo, as redes de cooperação) para fazer face às modernas condições competitivas. À medida que o ambiente econômico torna-se mais competitivo, as redes de cooperação surgem como uma estratégia viável de sobrevivência e consolidação para as empresas e elas associadas.

Na literatura recente, é possível perceber expressiva atenção dada ao tema “redes de cooperação”. Por exemplo, no âmbito internacional, foi realizado, no ano de 2008, um Congresso da *Academy of International Business* tendo como foco artigos que tratavam do tema “O desenvolvimento de conhecimento nas redes de negócios”. No cenário nacional, pode-se mencionar o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) que abordou o tema “Redes e relacionamentos intra e interorganizacionais”.

De acordo com estudos recentes, uma das principais causas para a proliferação de estudos de redes está associada à expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no país (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2008). Um dos fatores capaz de justificar o crescimento das publicações acerca do assunto pode ser o aumento da competitividade proporcionada às empresas associadas à rede (ALVAREZ *et al.*, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006; HUMAN; PROVAN, 1997; TODEVA, 2006). As redes se apresentam como uma alternativa viável capaz de elevar a competitividade das empresas e melhorar o posicionamento no mercado em que operam.

O termo “redes” significa empresas semelhantes que mantêm relações entre si; formam ligações, pontos em comum conectados, os quais fazem fluir a troca de informações entre os membros. Um conjunto significativo de redes de cooperação é

formado por empresas de menor porte. Nesse contexto, a rede muitas vezes é visualizada como uma articuladora de solução para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que apresentam dificuldades de competir com as grandes empresas num mercado globalizado.

Pode-se afirmar, ainda, que as redes têm se constituído em um importante arranjo gerador de novas oportunidades de negócios. Inserida no contexto das redes, as PMEs têm conseguido exercer vantagens somente observadas em grandes empresas, tais como redução de custos, aumento na carteira de clientes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, ganhos de escala em compras, benefícios sociais, acesso ao crédito, publicidade e operações logísticas (NEVES; GUERRINI; CAZARINI, 2007).

Em certos casos, a formação de redes de cooperação tem sido fomentada por organismos públicos. No Estado do Rio Grande do Sul, foi criado, no ano de 2000, o Programa Redes de Cooperação, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Através de uma metodologia que visa unir empresas e desenvolver o espírito cooperativo, o programa já facilitou a formação de mais de 200 redes distribuídas em várias regiões do Rio Grande do Sul. Das redes formadas, cerca de 80% pertencem ao segmento do varejo (SEDAI, 2007). Essas redes são responsáveis pela geração de mais de 61 mil postos de trabalho espalhados em, aproximadamente, 4.700 empresas, com um faturamento anual de 5,5 bilhões (SEDAI, 2007).

Das 200 redes de cooperação constituídas, permanecem em funcionamento em torno de 150 redes (SEDAI, 2008). Um dos fatores responsáveis pela permanência das redes parece estar associado ao desenvolvimento de boas práticas de gestão. Assim, é necessário buscar formas de se entender os estágios em que as redes se encontram e, principalmente, os fatores relevantes ligados à gestão para o êxito da rede. Parece razoável sugerir que o crescimento de uma rede de cooperação está diretamente relacionado ao grau de eficácia de sua gestão. Dessa forma, as redes necessitam desenvolver ferramentas que estejam correlacionadas a sua configuração, complexidade e diferença dos contextos sociais e organizacionais em que estão inseridas.

1.1 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RS

A proposta deste trabalho é construir um modelo de avaliação da gestão de redes de cooperação formadas pelo programa Redes de Cooperação do Governo do RS. Para alcançar esse objetivo, é necessária uma abordagem sobre o programa.

O Governo do RS, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico do Estado, priorizou a concepção de políticas públicas para fomento das empresas de pequeno e médio porte. Entre essas políticas, é possível destacar o programa Redes de Cooperação. Esse programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. Foi criado no ano de 2000, no governo de Olívio Dutra, tendo sido continuado pelo governador Germano Rigotto devido aos resultados apresentados pelo programa.

O programa tem como base quatro princípios norteadores de atuação (VERSCHOORE, 2004):

- a) **Cooperação horizontal:** estimular à formação de redes entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva, evitando relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre as associadas.
- b) **Concepção associativa:** constituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida, e destinada a promover os interesses comuns dos empresários. Entretanto, cada empresário mantém sua individualidade.
- c) **Expansão das redes:** ampliar o número inicial de associados, de modo que os benefícios sejam estendidos a todos os empresários interessados.
- d) **Independência:** manter autonomia nas definições dos rumos a serem tomados, independente do Programa. Nesse sentido, as empresas não devem ser afetadas na sua autonomia decisória.

A dinâmica do programa se dá através de três atores: i) Governo do Estado representado pela SEDAI/RS; ii) universidades conveniadas por meio dos consultores; e iii) as micro e pequenas empresas por meio dos donos ou sócios das empresas – Figura 1.

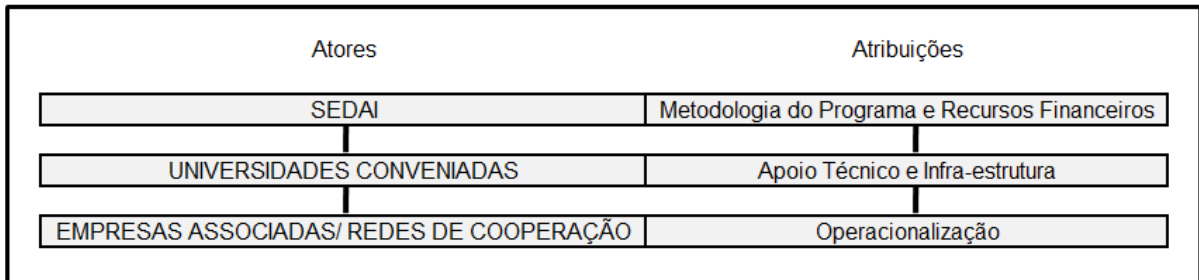


Figura 1: Atores e Atribuições da Formação de Redes
Fonte: Elaborado pela Autora a partir de SEDAI (2004)

A SEDAI/RS é responsável pelo repasse da metodologia de trabalho do programa Redes de Cooperação, contendo todos os procedimentos a serem seguidos pelos partícipes para implementação do programa. A SEDAI/RS também é a instituição responsável pela coordenação geral do programa Redes de Cooperação e pelo fornecimento dos recursos financeiros, bem como pela capacitação dos consultores e pelas atividades de supervisão de todas as ações referentes à constituição das redes empresariais.

Para operacionalizar o programa, devido a sua abrangência estadual, foram firmados convênios com as universidades estabelecendo núcleos regionais de apoio no RS. Os núcleos desempenham o papel estratégico de sensibilização dos empresários e formação das redes de cooperação buscando adaptar a metodologia do programa às potencialidades e às especificidades da região. De acordo com Verschoore (2000, p. 141), “os núcleos regionais viabilizam a interiorização do programa, servindo de base para que seus representantes, profissionais qualificados e identificados com a região, atuem no fomento de iniciativas de cooperação”.

No convênio firmado com as universidades, são definidos critérios e ações a serem priorizados, bem como são observadas as diretrizes, metas, fases de execução e demais itens estabelecidos pela SEDAI. A metodologia desenvolvida pela SEDAI/RS para o programa Redes de Cooperação sugere um período de 12

meses de trabalho, sendo desdobrada em 23 fases, iniciando pelo planejamento básico de atuação e finalizando com o plano de crescimento e desenvolvimento da rede – Quadro 1.

Fase A	Planejamento básico de atuação: análise de segmentos potenciais para formação de redes.
Fase B	Prospecção de empresas potenciais à associação em rede.
Fase C	Preparação da sensibilização de empresas: identificação dos pontos fortes e fracos de cada segmento na visão dos consultores.
Fase D	Sensibilização: reunião de sensibilização à cooperação e apresentação do Programa Redes de Cooperação aos empresários prospectados.
Fase E	Estruturação da rede: identificação dos pontos fortes e fracos de cada segmento pelos empresários.
Fase F	Formatação jurídica: a metodologia oferece modelos de Estatuto social, Regimento interno e Código de ética que são discutidos e adaptados pelos próprios empresários associados.
Fase G	Integração familiar: realização de um evento de confraternização entre os participantes da rede e seus familiares. O objetivo é diminuir as barreiras à comunicação, as desconfianças e as resistências à cooperação.
Fase H	Constituição da diretoria eleita pelos associados.
Fase I	Cadastramento da rede no sistema da SEDAI.
Fase J	Registro da rede, após análise da assessoria jurídica oferecida pela SEDAI.
Fase L	Capacitação empresarial: cursos básicos cujos temas são definidos em parceria entre a universidade e as redes.
Fase M	Plano de ação: elaboração do plano de ação pelos associados orientados pelos consultores.
Fase N	Ações de responsabilidade comunitária: esta fase tem como objetivos (i) auxiliar a comunidade local a qual pertence a rede; (ii) treinar os empresários na realização de ações conjuntas; e (iii) servir para divulgação da rede.
Fase O	Operacionalização da rede: distribuição das atividades em equipes de trabalho.
Fase P	Ações de marketing: com o auxílio de uma agência de publicidade contratada pela rede, define-se a identidade visual da rede (nome e logotipo) bem como as ações estratégicas de marketing.
Fase Q	Projeto de expansão: formula-se o plano de expansão do número de associados considerando regiões, porte das empresas, afinidades administrativas, etc.
Fase R	Ações para inovação: identifica-se as formas de diferenciação e/ou qualificação da rede e/ou das empresas associadas.
Fase S	Negociação: a rede é encarregada de negociar produtos e serviços para o conjunto das empresas associadas, porém as notas de compras são individuais.
Fase T	Integração de novos associados: definição das ações de integração para os novos sócios.
Fase U	Acompanhamento da rede: o consultor começa a diminuir sua interferência nas definições da rede para que o conjunto dos associados trabalhe por si só.
Fase V	Avaliação do processo: o consultor prepara os empresários para o encontro de avaliação da rede. O objetivo é identificar os problemas e discutir formas de remediá-los.
Fase X	Encontro de avaliação: discussões sobre o andamento e resultados das atividades da rede.
Fase Z	Plano de crescimento: a partir das avaliações, planejar as ações futuras da rede.

Quadro 1: Metodologia de Formação de Redes de Cooperação

Fonte: Adaptado de SEDAI (2004)

Ainda de acordo com a metodologia aplicada pelo programa de redes de cooperação, a rede é uma organização sem fins econômicos, possui estatuto social, regimento interno, código de ética, plano de expansão e ata da realização das assembleias ordinárias. Esses documentos têm como objetivo fundamental, orientar e apoiar os procedimentos da associação.

Com o novo governo de Rigotto, ocorreu a ampliação do número de convênios com as universidades, aumentando a disseminação do programa para todas as regiões do Rio Grande do Sul. No ano de 2004, o programa foi instituído pelo Decreto Lei nº 42.950 com o objetivo de regulamentar a política de formação e suporte às redes (RIO GRANDE DO SUL, DIÁRIO OFICIAL nº 052 RS, 2004). O objetivo do programa é fortalecer o desenvolvimento local e regional, fomentar a cooperação entre empresas, gerando um ambiente estimulador ao empreendedorismo e, também, fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes (VERSCHOORE, 2006). Além disso, visa superar o individualismo e as dificuldades, criar uma cultura de união entre empresas e gerar benefícios comuns (SEDAI, 2004).

A implementação do programa tem sido de suma importância para o crescimento de micro e pequenas empresas associadas às redes. O programa proporcionou o desenvolvimento das suas competências técnicas, gerenciais e comerciais. Proporcionou ainda o aumento do faturamento, redução dos custos de compras e dos custos totais. Estes são os benefícios alcançados pelas 816 empresas, distribuídas em 110 redes de cooperação, segundo pesquisa realizada pelos autores Balestrin, Verschoore e Freire (2007) – Quadro 2.

Benefícios das Redes de Cooperação	
73%	Adotaram novas práticas de trabalho
72%	Reduziram o custo das compras
65%	Conquistaram novos clientes
55%	Buscaram novos fornecedores
54%	Aumentaram o faturamento
47%	Lançaram novos produtos e serviços

Quadro 2: Benefícios das Redes de Cooperação
Fonte: Balestrin, Verschoore e Freire (2007)

A participação em redes de cooperação fortalece as empresas na medida em que possibilita a efetivação de ações conjuntas (por exemplo, a adoção de estratégias mais eficazes, ganho de escala, redução de custos e valorização da marca). Por todos os resultados expressos acima, o programa Redes de Cooperação foi reconhecido nacionalmente pela premiação “Gestão Pública e Cidadania”, da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e BNDES, estando entre os 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país. Sua ação foi destacada, ainda, internacionalmente pelas Nações Unidas no UN-HABITAT *United Nations Human Settlements Programme*, no ano de 2004.

É importante destacar que a consolidação de cada uma das redes está diretamente relacionada com sua gestão. Para Andrade (2007), percebe-se a necessidade de se desenvolver três ações fundamentais para o programa Redes de Cooperação: (i) institucionalizar o Programa como política pública, garantindo sua continuidade e financiamento; (ii) evoluir a metodologia no sentido de acompanhar o desenvolvimento das redes já estruturadas; e (iii) ampliar os canais de comunicação entre os atores.

Após a discussão sobre cooperação em rede e a apresentação do Programa Redes de Cooperação, é necessária uma abordagem sobre a gestão de redes. Dessa forma, a seguir, será apresentada a questão de pesquisa, os objetivos do trabalho, as justificativas, a delimitação do tema e a estrutura da dissertação.

1.2 A QUESTÃO DE PESQUISA

A criação de novas formas de organização, nas quais se incluem as redes de cooperação, proporcionou às PMEs a possibilidade de se sustentarem no mercado. Hoje, a maioria das redes lançadas no âmbito do Programa Redes de Cooperação possui em torno de quatro a oito anos de fundação e tende a enfrentar problemas associados à gestão. Para Balestrin e Verschoore (2008), as redes são organizações complexas que carecem de um maior aprofundamento sobre sua gestão.

As redes, à medida que crescem e se desenvolvem, percebem a necessidade de conceber e implantar instrumentos através dos quais se torne possível guiar-se para avaliar suas decisões e administrar de forma a transformar a capacidade e diversidade da rede em resultados. É importante destacar que a gestão de uma rede de cooperação difere em vários aspectos dos modelos clássicos de gestão, como por exemplo, quanto à finalidade, estrutura de gestão e sustentabilidade.

Em um primeiro momento, o compartilhamento dos riscos e a geração de ganhos de escala são suficientes para manter a rede unida. Com o desenvolvimento processual da rede, essas vantagens tornam-se adquiridas e tendem a não serem mais consideradas tão relevantes pelos associados. Nesse sentido, é necessária uma gestão eficiente com o intuito de fazer com que os associados percebam que a rede também pode contribuir significativamente para incrementar o relacionamento, a troca de informação e a geração de conhecimento entre os atores que dela participam.

A rede proporciona vantagens que as empresas não podem obter individualmente. Dessa forma, o principal papel da rede é tornar-se um mecanismo de suporte alinhado e articulado para o associado, fomentando as relações de cooperação entre todos os envolvidos. A fim de que a rede possa desenvolver todo o seu potencial, é relevante serem realizados estudos acerca do modelo de gestão adotado pelas redes. Isso é necessário para que a rede saiba se o caminho escolhido é o adequado para assegurar condições de sobrevivência para sua sustentabilidade e crescimento em longo prazo.

Desse modo, o estudo está fundamentado na seguinte questão de pesquisa:

Qual a configuração de um modelo de gestão para avaliar as redes de cooperação do varejo que operam por meio da metodologia do programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho serão apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de avaliação da gestão capaz de apoiar o desenvolvimento das redes que operam por meio da metodologia do programa Redes de Cooperação do Estado do RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos do trabalho:

- a) Identificar os critérios e itens relevantes para avaliar a gestão de redes de cooperação.
- b) Criar um instrumento de avaliação da gestão das redes de cooperação empresariais do varejo no contexto do Programa de Redes de Cooperação do Estado do RS.
- c) Validar o modelo proposto junto aos especialistas e as quatro redes de cooperação do varejo formadas pelo Programa de Redes de Cooperação do Estado do RS.

1.4 JUSTIFICATIVA

A seguir, são apresentadas as justificativas acadêmicas e práticas associadas às redes consideradas para a elaboração deste estudo.

1.4.1 Justificativa Acadêmica

O fenômeno das redes de cooperação tem se destacado como um mecanismo de coordenação possível às atividades organizacionais. A formação de redes é considerada uma alternativa estratégica, que surge em resposta às exigências do atual contexto mercadológico, sendo capaz de solucionar problemas práticos, que afetam empresas que não conseguem agir isoladamente de forma competitiva. As redes objetivam incrementar a competitividade dessas empresas, aumentando seu poder de barganha em relação a seus concorrentes e firmando posição no mercado em que atuam.

Estudos contemporâneos evidenciaram que existe uma forte correlação entre a maturidade dos mecanismos de gestão adotados e a eficácia do desempenho econômico, financeiro e social das redes (PASSADOR; FERREIRA, 2006; SCHERER, 2007; SCHERER; ZAWISLAK, 2007; LENZ, 2008). Para Park (1996), embora existam vários estudos sobre a formação de rede, pouco se sabe sobre a coordenação e controle da rede que estão estreitamente ligados a sua estabilidade e desempenho.

A relevância do tema pesquisado justifica-se pela escassez de estudos específicos sobre a gestão de redes de cooperação. A literatura carece de pesquisas que explorem a gerência da rede, pois ela pode ser usada como uma eficaz estratégia corporativa (PARK, 1996). Sendo assim, é relevante gerar instrumentos que permitam avaliar a gestão das redes através de características tangíveis; mensuráveis, tanto quantitativa como qualitativamente.

Importante considerar que o desenvolvimento processual das redes de cooperação parece estar diretamente imbricado com a eficácia dos mecanismos de gestão adotados por elas. O ambiente atual requer informações sistematizadas e abrangentes. Nesse sentido, uma alternativa relevante consiste em criar um modelo-referência de gestão com a finalidade de comparar o desempenho das redes com este modelo, baseado em padrões considerados de excelência em âmbito mundial.

1.4.2 Justificativa do Prisma do Interesse das Redes de Cooperação Formadas pelo Governo do RS

As redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul constituíram-se como mecanismos de organização e orientação das pequenas e médias empresas com vistas a sua inserção e participação na economia globalizada, por meio da valorização de suas especificidades.

Este trabalho insere-se no contexto da necessidade de alavancagem dos negócios de micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. O estudo fundamenta-se, teoricamente, na noção de que a melhoria dos mecanismos de gestão das redes que constituem o Programa Redes de Cooperação é um vetor essencial para reduzir a vulnerabilidade dos empreendimentos e, simultaneamente, parece permitir a construção de bases sólidas para promover a perenidade das empresas que atuam nas diferentes redes em cena. O modelo-referência de gestão deve ser uma ferramenta de diagnóstico dos aspectos econômicos, sociais e tecnológicos pelos quais as redes possam avaliar e nortear suas decisões.

Os principais ganhos potenciais derivados da adoção do modelo-referência de gestão são:

- a) Criação de uma base comum de referência para a avaliação dos mecanismos de gestão das redes que atuam no Programa.
- b) Verificar as melhores práticas existentes nas redes a partir dos critérios estabelecidos no modelo-referência.

- c) Gerar uma base para a realização de *benchmarking* das melhores práticas, em cada um dos critérios analisados.
- d) Viabilizar uma lógica de difusão das melhores práticas de gestão de redes no contexto do Programa Redes de Cooperação vinculadas à SEDAI/RS.
- e) Estabelecer os principais pontos a serem melhorados, no que tange aos mecanismos de gestão das redes que participarem da avaliação.
- f) Possibilitar a criação de um sistema envolvendo diferentes graus de reconhecimento para as redes que atuam no RS.
- g) Servir como base para o aprimoramento da atual metodologia de formação e desenvolvimento de Redes de Cooperação.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

É relevante destacar as principais delimitações deste estudo. A primeira refere-se às redes de cooperação que atuam no segmento do varejo e que operam pela metodologia do Programa Redes de Cooperação do RS constituídas por meio dos quatro princípios norteadores: cooperação horizontal, concepção associativa, expansão das redes e independência (VERSCHOORE, 2004). Os princípios encontram-se detalhados na seção 1.1 que aborda o Programa Redes de Cooperação.

A segunda delimitação refere-se ao objeto da pesquisa – as redes de cooperação. O estudo tem como foco a avaliação da gestão das redes de cooperação, não as lojas associadas à rede. Os quatro casos, a aplicação do modelo em quatro redes de cooperação, constituem-se na base empírica para a validação do modelo proposto; não sendo objetivo do estudo avaliar a gestão dessas redes.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o objetivo de construir um modelo de avaliação da gestão capaz de avaliar as redes que operam na metodologia do programa Redes de Cooperação, a dissertação foi estruturada em seis capítulos.

No capítulo inicial, são desenvolvidos os seguintes tópicos: apresentação do tema, o Programa Redes de Cooperação, a questão de pesquisa, os objetivos que conduziram o fundamento central da pesquisa, a justificativa e a importância para o estudo do tema, a delimitação da pesquisa e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém o referencial teórico. Nesse capítulo, são apresentadas as bases teóricas e conceituais que sustentam a pesquisa.

No terceiro capítulo, serão apresentadas as considerações metodológicas adotadas para a realização do trabalho. São explicitados os métodos de pesquisa e de trabalho utilizados para a consecução da pesquisa.

No quarto capítulo, são desenvolvidos os itens a serem avaliados para cada um dos critérios que constituem o modelo de gestão das redes de cooperação. É desenvolvido, ainda, o instrumento de avaliação da gestão – bloco de questões, tabela de referência padrão, ficha de avaliação.

No quinto capítulo, é apresentado um relato e a análise da validação com os especialistas e a análise da aplicação do modelo de avaliação nas redes pesquisadas. As análises realizadas servem de base para refinar o modelo proposto.

Finalmente, o sexto capítulo apresentará as considerações finais, as principais limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda um conjunto de temas relevantes para a elaboração da pesquisa, visando delinear o conteúdo teórico e empírico para embasar o estudo proposto. Na primeira seção, inicia-se com uma reflexão sobre o ambiente globalizado e competitivo evidenciando o surgimento das organizações em rede. Na segunda seção, é desenvolvido o tema **redes de cooperação**. A terceira seção, gestão de redes, apresenta as bases teóricas para a construção de um modelo de gestão. Inicialmente, são explanadas as diferenças entre empresas tradicionais e redes de cooperação. Em seguida, são apresentadas as bases conceituais para a construção de um modelo de gestão desenvolvidas pelos autores Provan e Kenis (2003 e 2007) e Verschoore (2006). Ainda nesta seção, são apresentados temas relevantes sobre gestão de redes, instrumentos de gestão e o modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Finalmente, é apresentada a identificação de critérios para um modelo de avaliação da gestão para redes de cooperação.

2.1 O AMBIENTE GLOBALIZADO E COMPETITIVO

Muitas foram as transformações organizacionais a partir dos anos 70, que deram impulso para a reestruturação do capitalismo vigente. Nessa década, a crise do petróleo, que marcou a economia dos mercados globais, obrigou os países industrializados a promoverem ajustes no setor produtivo, visando retomar o crescimento econômico. As mudanças no cenário econômico forçaram a necessidade de adoção de estratégias de superação para lidar com a incerteza. Segundo Antunes Junior *et al.* (2008, p. 29), “a crise do petróleo em 1973 alterou enormemente, e de forma definitiva, as normas gerais de concorrência no mercado internacional”.

Com o processo de globalização da economia mundial, foram definidos novos padrões de comércio internacional e de concorrência. As principais características desse processo são: aumento da competitividade nos mercados e crescimento

desigual nas diferentes regiões do mundo. No Brasil, o cenário econômico foi transformado principalmente na década de 90. A abertura comercial e o Plano Real colocaram o mercado brasileiro em uma nova era concorrencial exigindo novas políticas comerciais e a criação de novas estratégias empresariais. Antunes Junior *et al.* (2008) explica que a produção de efeitos recentes na economia brasileira por transformações ocorridas na economia mundial, ainda nos anos 70, está associada à abertura tardia do mercado interno à competição internacional.

As mudanças pelas quais passa a economia brasileira, provocadas pela integração do país numa economia global, têm exigido das empresas considerável esforço de adaptação (BRAGA, 1999). Nesse contexto, emergiu o paradigma da nova competição/colaboração evidenciando o surgimento de uma nova economia, cujas características são: a globalização das principais atividades econômicas, a flexibilidade organizacional e as mudanças nas relações com os trabalhadores.

Para Hayes *et al.* (2008), a nova economia mundial combina três fatores: globalização, tecnologia avançada (geralmente relacionada à informação) e parcerias de rede, em que resultados-chave e recursos produtivos são, em sua maioria, intelectuais – informação e “conhecimento” – em vez de físicos. Em outras palavras, para o estabelecimento de trajetórias competitivas nessa nova economia, é necessário tecnologia, relacionamento e difusão de todo o conhecimento gerado na economia e na sociedade como um todo.

A nova economia levou as grandes empresas a desenvolverem novas técnicas gerenciais e novas formas de atuação no mercado visando atender as necessidades da concorrência. Esses aspectos são, também, essenciais para as empresas de menor porte constituindo-se em desafios objetivos para sua sobrevivência no mercado. As empresas pequenas têm a desvantagem de que a demanda por investimentos é mais facilmente amortizada pelos grandes grupos.

Diante do exposto, pode-se dizer que a abertura de novos mercados implicou o acirramento da concorrência, impulsionando a união de empresas de pequeno porte em organizações horizontais. As redes de cooperação e outras formas de organização empresarial se constituíram em mecanismos de organização e

orientação das pequenas e médias empresas para que estas pudessem se inserir e participar da economia globalizada, valorizando suas especificidades.

Nesse sentido, León e Amato Neto (2001), postulam que a formação de redes entre empresas é uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas. A união dessas empresas em redes tem possibilitado o aumento da competitividade e o suporte necessário para responder rapidamente às demandas do mercado.

A ideia de competitividade é muito discutida em estudos organizacionais, pois se entende que a competitividade está inserida obrigatoriamente em todas as formas de organização. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, por consequência, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação. A maior parte dos estudos recentes costuma tratar a competitividade como um fenômeno relacionado às características de desempenho ou eficiência. Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nessa relação de concorrência, as pequenas e médias empresas que se unem em redes de cooperação horizontal podem destacar-se, porque utilizam a estratégia de cooperação para ganharem ênfase e maior competitividade. Essa relação proporciona, no primeiro momento, sua sobrevivência no mercado. No segundo momento, a ideia é o crescimento e o desenvolvimento no mercado gerando uma vantagem competitiva. De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas, inicialmente, no intuito de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

Expostas as considerações acerca do ambiente globalizado chegando à competitividade proporcionada para PMEs pela união em redes, apresenta-se, na próxima seção, a cooperação em rede.

2.2 COOPERAÇÃO EM REDE

A alteração no panorama econômico vem trazendo profundas transformações nas práticas de gestão. Para sobreviver no mercado atual, as organizações necessitam de flexibilidade para interagirem em um ambiente competitivo. Castells (1999) defende que as organizações estão mudando sua forma organizacional para que possam acompanhar com maior flexibilidade as mudanças, sendo elas tecnológicas, econômicas, sociais e ambientais. Nesse ambiente de rápido crescimento e mudanças de alcance mundial, os sistemas organizacionais mais flexíveis ganham destaque, uma vez que tendem a atender às variações do mercado e a incorporar as inovações tecnológicas com mais rapidez. A conquista de novos mercados e os esforços para a redução de custos vêm incrementando a competição dentro e fora das fronteiras nacionais.

As empresas de menor porte estão atentas a essas tendências e vêm experimentando formas de relações intra e interempresas. Dessa forma, é possível observar a formação e o desenvolvimento de redes em regiões industrializadas, como Itália, Japão e Alemanha, bem como em países emergentes, como é o caso do Brasil, onde as pequenas e médias empresas adotam modelos de cooperação e alianças, estratégias que as mantêm competitivas (AMATO NETO, 2000).

A dinâmica do mercado e a necessidade das pequenas empresas em se manterem competitivas incentivaram a formação de redes de cooperação. A associação de PMEs em redes tem surgido como alternativa para viabilizar oportunidades de negócios através de ações conjuntas. Dessa forma, torna-se relevante a exposição de alguns aspectos acerca do tema cooperação.

A reflexão sobre a origem da cooperação é explicitada na obra de Axelrod (1984). O autor evidencia que a cooperação pode emergir entre indivíduos que visam satisfazer seus próprios interesses, sem a presença de uma autoridade central através de interações repetidas. Sua afirmação consiste na análise de uma situação paradoxal conhecida como Dilema dos Prisioneiros. O jogo, o Dilema dos Prisioneiros, mostrou-se uma importante ferramenta de análise da possibilidade de

cooperação entre agentes racionais e egoístas, sem que fosse necessária a intervenção de uma autoridade central que impusesse um acordo entre as partes.

O jogo consiste em dois prisioneiros acusados de ter cometido dois delitos. A polícia possui provas suficientes para incriminá-los somente pelo delito de menor gravidade. Com o objetivo de obter a confissão dos prisioneiros pelo delito mais grave, a polícia decide separá-los em celas diferentes e fazer a seguinte proposta: se confessarem o crime, terão a sua pena reduzida por colaboração. Dessa forma, o prisioneiro possui duas escolhas: cooperar ou trair, mas quatro possibilidades são possíveis - Quadro 3.

Prisioneiro A/B	B Cooperar (não confessa)	B Trai (confessa)
A Cooperar (não confessa)	A=2 anos / B=2 anos	A=8 anos / B=1 anos
A Trai (confessa)	A=1 anos / B=8 anos	A=5 anos / B=5 anos
1	<i>Os jogadores possuem todas as estratégias possíveis.</i>	
2	<i>Não há como saber o que o outro jogador irá fazer.</i>	
3	<i>A única informação disponível sobre o outro, para cada jogador, é a história de sua interação passada (ou histórico do jogo).</i>	
4	<i>Cada jogador possui condições de cooperar ou desistir.</i>	
5	<i>Não há possibilidade de trocar jogadores.</i>	
6	<i>Há comunicação com outro jogador somente através da seqüência de jogadas.</i>	

Quadro 3: Dilema do Prisioneiro
Fonte: Adaptado de Axerold (1984)

A questão central está na decisão de confessar ou não o crime. Se não confessarem o crime, estarão operando e combinando o melhor resultado coletivo; caso contrário, um estará traindo o outro. O ponto principal de análise está na soma dos quadrantes e combinação do melhor resultado coletivo. Assim, se os dois prisioneiros cooperarem, quadrante da cooperação universal, o resultado coletivo é quatro anos de prisão. Caso um dos prisioneiros traia o cúmplice, o resultado coletivo é de nove anos de prisão. Ainda, se ambos os prisioneiros confessarem, quadrante da rivalidade universal, o resultado coletivo será de dez anos de prisão.

No caso do Dilema dos Prisioneiros, por se tratar de um evento único, logo se percebe que a melhor opção é trair o cúmplice, ou seja, o chamado equilíbrio egoísta. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 45), “no Dilema dos Prisioneiros,

em um único evento não-repetitivo há uma decisão estratégica dominante: confessar”. Já nas relações entre os atores (associados, governos, comunidade), as interações são dinâmicas e sequenciais, situação conhecida como o Dilema dos Prisioneiros Iterado. Dessa forma, a constante interação entre os atores explicita que a cooperação proporciona o melhor resultado coletivo.

O incentivo para cooperar está na percepção de que é possível a obtenção de ganhos através da ajuda mútua, ou seja, o desempenho de cada um pode ser superior ao que seria possível caso não contasse com a cooperação dos demais (AXEROLD, 1984). Essa contribuição é considerada basilar na abordagem do tema por supor que o pressuposto básico de cooperação é uma estratégia robusta de reciprocidade. Axerold (1984) sintetiza na seguinte frase: “O truque é encorajar essa cooperação. Uma boa maneira de fazer isto é deixar claro que você vai retribuir. Palavras podem ajudar aqui, mas como todos sabem, atos falam mais alto que palavras” (AXELROD, 1984, p.123).

Reforçando o conceito de que a cooperação só é possível através da percepção dos resultados obtidos, pode-se apresentar a ideia de Nalebuff e Brandenburg (1989) que, para haver cooperação entre as organizações, existe a necessidade pragmática da visão de buscar resultados de todas as partes envolvidas. Logo, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia ganha-ganha.

Essa teoria embasa a formação de redes. As redes são constituídas de empresas únicas que, por meio da união de suas potencialidades, podem fornecer ao grupo vantagens impossíveis de se obter isoladamente como: a socialização de conhecimentos e o enriquecimento de novas habilidades. Dessa forma, a rede é vista como um ponto de compartilhamento de aprendizado e de soluções comuns. Para Miles e Snow (1986), essa é uma das alternativas que despontam através da união de um conjunto de empresas na forma de rede.

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 151), “a formação de redes pressupõe a relações de três condições essenciais: objetivos comuns, interação e gestão”. A interação entre os atores da rede proporciona a identificação de objetivos comuns, que são transformados em resultados, benefícios competitivos, por meio da boa

gestão. Esse processo retroalimenta o ambiente de cooperação entre os atores envolvidos.

Exposto o cenário da discussão sobre o surgimento da cooperação e da formação de redes, é necessária a apreciação do conceito para que sejam delineadas as dimensões relevantes para estudar e tratar o tema. Para Olivares (2003, p. 43), “apesar do consenso acerca das vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar para as empresas, há ainda divergência no que se refere à nomenclatura e às terminologias utilizadas por autores”. Isso evidencia que existem vários conceitos, não necessariamente consensuais, sobre o tema na literatura. De acordo com Nohria (1992), desde 1950, o conceito de redes tem ocupado posição relevante em diversas esferas de estudo como na antropologia, psicologia, sociologia e biologia molecular.

Na literatura internacional, encontram-se vários conceitos sobre o tema. Segundo a conceituação apresentada por Castells (1999), rede é visto como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Nesta mesma vertente, Lipnack e Stamps (1994) apresentam o seguinte conceito: “rede é uma idéia organizacional na qual diferentes agrupamentos de pessoas e grupos ‘ligam-se’ para trabalhar em conjunto com base num propósito comum”. Assim, é possível concluir que o termo redes constitui relações entre empresas similares que mantêm ligações, pontos em comum conectados, que fazem fluir a troca de informações entre elas.

A competitividade proporcionada pela união em rede tem recebido atenção nos estudos atuais. Pode-se destacar o conceito apresentado por Fachinelli *et al.* (2002) de que redes são alianças interorganizacionais, baseadas em um projeto coletivo para aumentar a competitividade das empresas, proporcionando uma dinâmica específica às relações preexistentes entre elas. Balestrin e Vargas (2004) complementam a ideia dizendo que a configuração em rede consiste em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos em que as firmas estabelecem inter-relações.

Ainda, é necessário destacar o papel estratégico das redes fornecendo a uma empresa acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias. Segundo Jarillo (1993), as redes são responsáveis pelo aumento da competitividade devido ao baixo custo, à inovação e às respostas rápidas ao mercado. As vantagens de aprendizagem e econômica de escala permitem às empresas alcançar objetivos estratégicos, tais como partilha de riscos e *outsourcing* fases da cadeia de valor e funções organizacionais. Nesse sentido, Ceglie e Dini (1999) postulam que as redes agrupam grupos de empresas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirindo eficiência coletiva e penetrando em novos mercados.

Os autores Cooke e Morgan (1995) postulam um conceito mais completo, visto que apresentam a rede como um aglomerado de ações que acontecem em função das trocas de confiança e conhecimento. Dessa forma, Cooke e Morgan (1995, p. 99) descrevem o paradigma das redes como “um conjunto de práticas emergentes, voltadas para o desenvolvimento, cujos elementos-chave são: reciprocidade, confiança, aprendizagem, parceria e descentralização”.

Após a abordagem de todos esses aspectos referentes ao conceito de rede, cabe destacar o propósito central da rede:

Reunir os atributos organizacionais que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto (VERSCHOORE, 2006, p. 56).

As configurações em forma de rede se encaixam em uma tipologia com relação à existência de hierarquia ou centralização, formalidade, existência ou não de contratos que regulam transações e atividades a que se destinam. As redes integram uma forma de organização baseada na cultura e na economia local. Castells (1999) diz que as formas de organização econômica não se desenvolvem no vácuo social, estando enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade desenvolve a sua organização, como exemplo, as redes familiares chinesas, as

redes de empresários no Vale do Silício, as alianças estratégicas e as redes horizontais de cooperação do norte da Itália.

Na literatura, há uma infinidade de classificações quanto às redes de cooperação, dado que as classificações são feitas levando-se em conta ângulos e enfoques diferentes. Assim, as classificações não são necessariamente opostas ou excludentes. Neste trabalho, será discutida a tipologia desenvolvida pelos pesquisadores franceses, Christian Marcon e Nicolas Moinet (2000) e adaptado por Balestrin e Vargas (2004). De acordo com Balestrin e Vargas (2004), com a finalidade de oferecer uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000) apresentaram um gráfico intitulado mapa de orientação conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes formados através da análise dos eixos vertical e horizontal, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas.

Para análise, é necessário apresentar as orientações do mapa conceitual – Figura 2. O eixo vertical é relacionado com a natureza dos elos estabelecidos com os atores da rede. Já o eixo horizontal está relacionado com o grau de formalização estabelecido nas ligações entre os atores da rede.

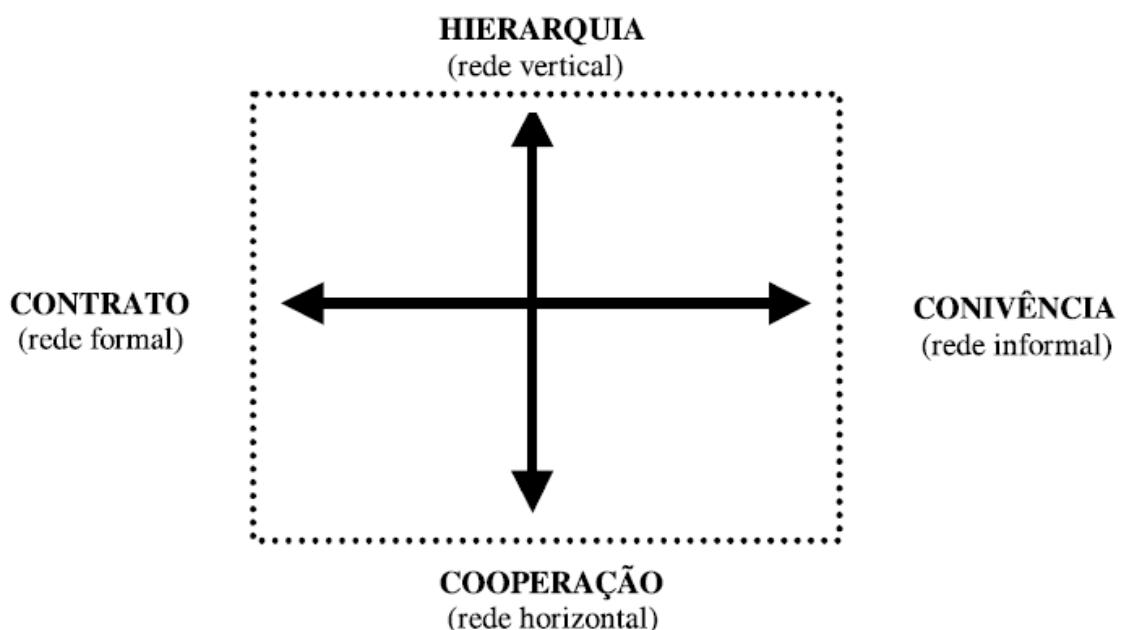


Figura 2: Mapa de Orientação Conceitual
Fonte: Marcon e Moinet (2000) adaptado por Balestrin e Vargas (2004)

Em consonância com o mapa conceitual, as quatro qualificações que emergem são: redes formais, redes informais, redes verticais e redes horizontais. As redes formais têm como principal característica os contratos, suas relações são geridas por instrumentos contratuais e termos de conduta claros e rígidos. Qualquer transação é documentada e formalizada por meio de contrato. Já as redes informais possuem como particularidade a cumplicidade entre os atores. Nesse tipo de rede, as transações são estabelecidas através do interesse e da confiança entre os atores, logo, não há contratos formais.

No terceiro tipo de rede, as verticais, a característica predominante é a hierarquia. Geralmente essas redes apresentam forte estrutura hierárquica. O último tipo de rede, rede horizontal, possui como característica marcante a cooperação. Essas são formadas por empresas independentes do mesmo segmento que interagem no ambiente de cooperação desenvolvendo ações em conjunto. Nessa classificação, existe uma diversidade de configurações (por exemplo: consórcio de compras, associações profissionais e alianças tecnológicas).

O foco deste estudo são as redes de cooperação formadas pelo programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS. Essas são organizações horizontais constituídas por empresas independentes entre si, que atuam dentro de um mesmo segmento; não há uma estrutura hierárquica, as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança.

2.3 GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

Nesta seção, serão apresentadas as concepções concernentes à gestão de redes. O objetivo desta seção é descrever os avanços identificados na literatura acerca do tema. Para isso, serão expostas as diferenças entre organizações individuais e redes de cooperação; seguido dos modelos de gestão. Na sequência, são apresentados a identificação de atributos para um modelo de gestão, os instrumentos para gestão e os benefícios proporcionados pela união em rede. Finalizando a seção, serão apresentados os critérios para a avaliação da gestão das redes de cooperação.

2.3.1 Diferenças entre Organizações Individuais e Redes de Cooperação

Para os objetivos deste trabalho, torna-se necessária uma abordagem a respeito das diferenças exigentes entre as organizações individuais e as redes de cooperação. As redes de cooperação possuem características peculiares que diferem das organizações individuais. Uma dessas características é a relação de ganho e lucro. De acordo com Arantes (1998), o papel da empresa individual é definido como um agente econômico cujo principal objetivo é a maximização dos lucros para seus proprietários. Já a rede, enquanto estrutura, almeja proporcionar a sustentabilidade das empresas associadas no mercado, promovendo o alcance de ganhos competitivos para todos os associados.

Enquanto as organizações são financiadas pela venda de seus produtos mediante a interação com o cliente, a rede de cooperação tem como receita as mensalidades pagas pelos associados, a taxa de adesão paga por novo associado, as doações de terceiros e do desenvolvimento de produtos e serviços para os seus associados. O cliente mais direto da rede é o próprio associado. Dessa forma, a rede precisa estar em constante interação para que possa perceber a necessidade de seus associados e atuar como organismo de apoio e suporte às empresas. A rede não focaliza somente a decisão individualizada, interna, e sim privilegia uma tomada de decisão conjunta, onde a formação de confiança e mutualidade são pressupostos para gerar oportunidades de cooperação (GRANOVETTER, 1985; BALESTRO, 2002).

A forma de gestão das redes difere das organizações individuais. Na organização, a gestão e a tomada de decisão são baseadas em comandos gerenciais, centralizada, com hierarquia e controle. De acordo com Balestrin e Verschoore (2008, p. 170), “Numa empresa, sugere-se o princípio da hierarquia funcional, segundo o qual os responsáveis por cada órgão ou unidade são investidos de autoridade para efetuar a coordenação geral”. Nas redes de cooperação, a gestão é realizada pelo gestor de acordo com as deliberações da assembleia e da diretoria. Dessa forma, todos os associados são partes integrantes do sistema de gestão. A tomada de decisão é realizada por meio de assembleia. Assim, a rede é gerida através de um processo descentralizado e democrático de decisão.

Os processos de negociação e expansão são diferenciados. A negociação é realizada pela rede como agente intermediador responsável por gerenciar e acompanhar o processo de negociação e compras. A expansão – abertura de novos pontos de venda – deve estar de acordo com o planejamento estratégico, com os requisitos de expansão, necessitando de autorização da assembleia. Ou seja, para que ocorra a abertura de um novo Ponto de Venda (PV) da rede, são necessárias a apresentação da documentação de constituição da empresa e a análise do perfil econômico-financeiro da empresa. Após essa etapa, a solicitação é encaminhada para assembleia geral da rede. Já na organização individual, o processo de negociação é realizado isoladamente pelo gestor da empresa e a decisão sobre a abertura de novos Pontos de Venda é realizada pela direção da empresa.

Outra distinção está nos instrumentos de coordenação e nos mecanismos de controle. Nas organizações, os contratos, manuais e regimentos tendem a ser rígidos e formalizados. As redes possuem estatuto social, regimento interno, código de ética, plano de expansão, diretrizes de negociação e marketing para auxiliar na sua gestão. Esses instrumentos tendem a ser constitucionais e flexíveis. Segundo Grandori e Cacciatori (2006), os contratos utilizados pelas redes são capazes de atender as questões conflituosas e competitivas e, simultaneamente, fornecer a flexibilidade necessária para as trocas na rede.

Na organização, os mecanismos de controle são aplicados aos atores que a ela se relacionam diretamente, ou seja, seus funcionários. Na rede, o relacionamento direto é realizado com os associados e os mecanismos utilizados pela rede são multas e juros, cessação do uso da marca da rede, perda de todos os benefícios e exclusão do associado.

O processo de formulação de estratégia e a política de investimentos das redes diferem das organizações individuais. Nas redes, tem-se um processo coletivo alinhado com os objetivos das empresas associadas. Nas organizações, esse processo é realizado a partir de uma perspectiva da direção da empresa. Segundo Fleury e Fleury (2003), os arranjos interorganizacionais modificam as lógicas de formulação das estratégias e de formação de competências das empresas tomadas isoladamente.

Um fator que diferencia as redes de cooperação das organizações individuais são as questões voltadas ao relacionamento, tanto interno, como institucional. Nas organizações, os relacionamentos institucionais são definidos pela administração da empresa e o clima organizacional é descrito como impessoal e burocrático (CURY, 2003). Nas redes, os relacionamentos institucionais¹ são definidos pelo coletivo em assembleia. O clima organizacional é visto como colaborativo por meio do comprometimento, da confiança, troca de informações e da sinergia entre os atores envolvidos (CURY, 2003).

Esses são alguns pontos que reforçam as diferenças entre as redes de cooperação e as organizações individuais evidenciando a necessidade de estudos voltados às peculiaridades das redes e que possam contribuir com o desenvolvimento gerencial da rede. Nesse sentido, Passador e Ferreira (2006) postulam o seguinte questionamento: “Como fazer uma boa gestão em redes?”. Ainda, os mesmos afirmam que, como os instrumentos convencionais não são adequados, é necessário um esforço na construção de novas ferramentas e modelos. A seguir, é apresentada uma síntese das características distintivas entre as organizações individuais e as redes de cooperação – Quadro 4.

¹ As redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do RS, têm como parceiros o próprio Governo, as universidades, a ViaRedes e outras redes de cooperação, além das parcerias desenvolvidas com os fornecedores.

Características	Organização Individual	Redes de Cooperação
Objetivo	Lucro	Proporcionar a sustentabilidade das empresas associadas no mercado Promover a cooperação e geração de ganhos coletivos para todos os associados
Sustentabilidade	Venda ao cliente	Mensalidade Taxa de Adesão Rendimentos de capital Doações de terceiros Produtos e serviços
Estrutura de gestão	hierárquica	Realizada pelo gestor da rede com base nas deliberações da assembleia e diretoria
Relacionamento Institucional	Decisão Individual da direção da organização	Os relacionamentos são definidos pelo Conselho Adm, Diretoria e associados
Parceiros	Fornecedores	Governo Fornecedores Outras Redes Universidades
Abertura de Novos pontos de Venda (Expansão)	Decisão Individual da direção da organização	Baseado no planejamento estratégico da rede é definido por assembleia após a apresentação do perfil, análise econômica e dos documentos do prospectado
Negociação e Compras	Realizada individualmente pelo comprador da organização	Negociação realizada pela rede como agente intermediador responsável por gerenciar e assessorar o processo negociação e compra
Políticas de Vendas	Definidas pela gerencia da organização	São regulamentadas pela assembleia e pelo conselho Administrativo
Investimentos	Decisão Individual da direção da organização	Decisão coletiva através da consulta a todos os associados e validada por assembleia
Tomada de Decisão	Centralizada na administração da organização	Através de assembleia por votação - Processo decisório democrático
Relacionamento	competitivo, impessoal, hierárquico e burocrático	colaborativo por meio do comprometimento, confiança, troca de informações e da sinergia entre os atores envolvidos
Instrumentos de Coordenação	Contratos, manuais e regulamento - Formalizado e rígidos	Estatuto social, regimento interno, código de ética, plano de expansão, diretrizes de negociação e marketing - constitucionais e flexíveis
Mecanismos de controle/ Penalidades	Advertência, suspensão e demissão	Cessaçã o do uso da marca da rede Perda de todos os benefícios da rede Multa e juros Exclusão do associado
Estratégia	definida de forma geral para toda a organização	Estratégia coletiva da rede alinhada com os objetivos das empresas associadas

Quadro 4: Diferenças entre Organizações Individuais e Redes de Cooperação

Fonte: Elaborado pela Autora

2.3.2 Modelos de Gestão de Redes

No atual contexto econômico, o processo de gestão é fundamental para o desenvolvimento de qualquer configuração organizacional. Na literatura atual, são poucos os trabalhos que desenvolvem a gestão de redes de cooperação. Na tentativa de contribuir com o tema, Provan e Kenis (2003 e 2007) publicaram o artigo intitulado “*Modes of network and implications for network management*”, que propôs analisar a abordagem analítica das redes como um conjunto de relações e a literatura de gestão por meio de duas questões: a) configuração em rede com a perspectiva dos efeitos e resultados da rede; e b) o tratamento de conflitos inerentes à gestão da rede.

Com base na revisão de literatura sobre redes, juntamente com as observações, pesquisas e consultorias, os autores identificam três modelos de gestão: i) autogestão; ii) gestão a partir de uma organização líder; e iii) organização administrativa da rede. Os autores, ainda, definem a proposição do modelo e os pontos fortes e fracos.

O modelo de autogestão, geralmente, é utilizado por pequenas empresas, geograficamente próximas, cuja participação de todos seja possível. É um dos modelos mais simples de gestão de redes – Figura 3. A rede é constituída por empresas que operam coletivamente, nas quais não há uma estrutura formal de gestão. Os pontos fortes desse modelo são a inclusão e a participação de todos os membros e a flexibilidade para entender as necessidades dos participantes. Como ponto fraco, pode-se destacar a demora na tomada de decisão e a pouca operacionalidade, visto que, à medida que a rede cresce, ela perde sua eficiência justamente porque não há uma estrutura de gestão formal.

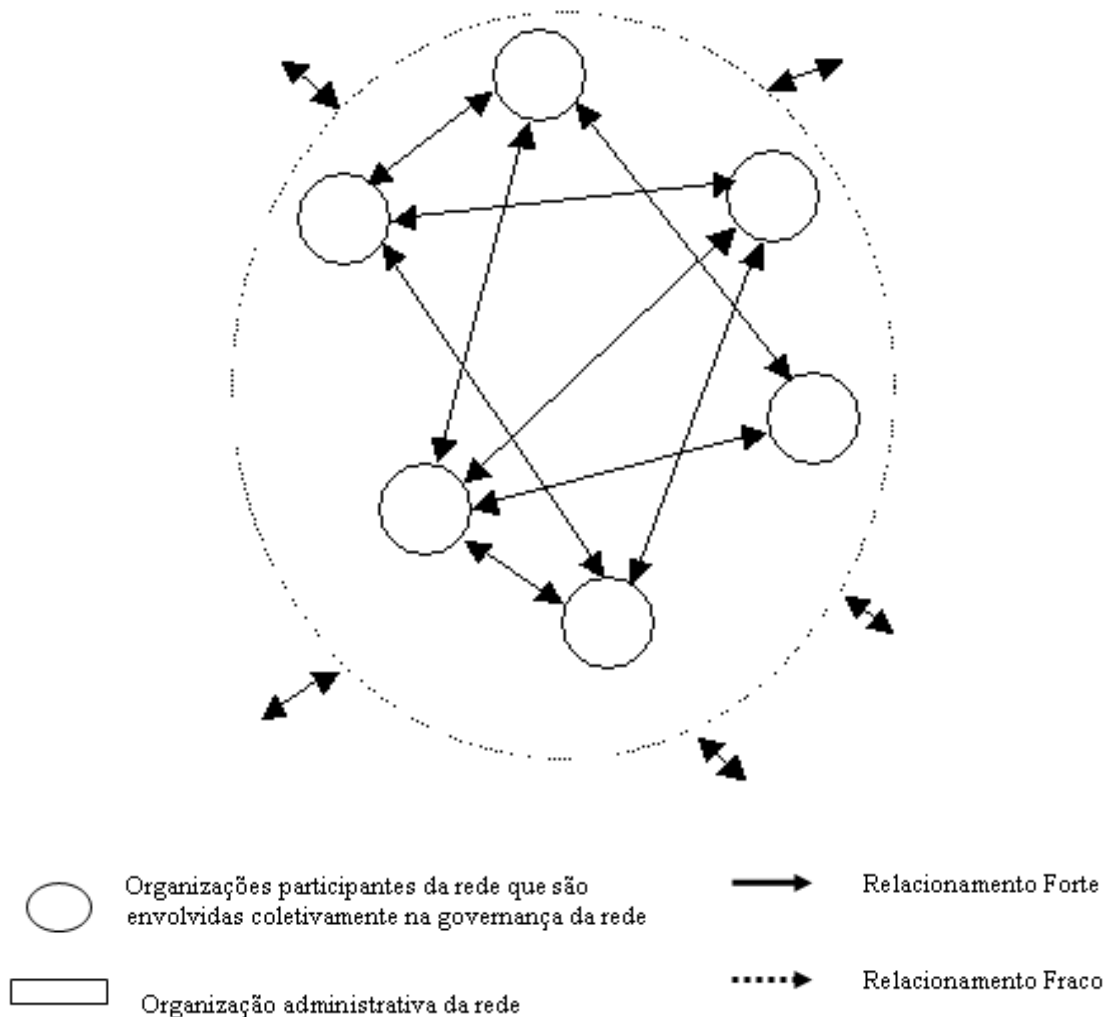


Figura 3: Modelo de Autogestão
Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2003)

Esse modelo tende a ser válido para redes com poucos participantes, os quais se localizam próximos geograficamente e as dependências dos participantes são equilibradas e recíprocas.

O segundo modelo de gestão identificado pelos autores Provan e Kenis (2003), organização líder – Figura 4 – é mais recomendado para redes grandes e complexas, onde os participantes sejam dependentes de uma única grande empresa da rede. Esta é responsável pela coordenação das atividades e pelas decisões-chave. Um ponto forte a ser considerado é a eficácia e a legitimidade exercida pela empresa líder. Um ponto problemático (fraco) pode estar associado ao fato de a empresa líder, em função da utilização inadequada de seu poder, causar resistência dos demais membros da rede.

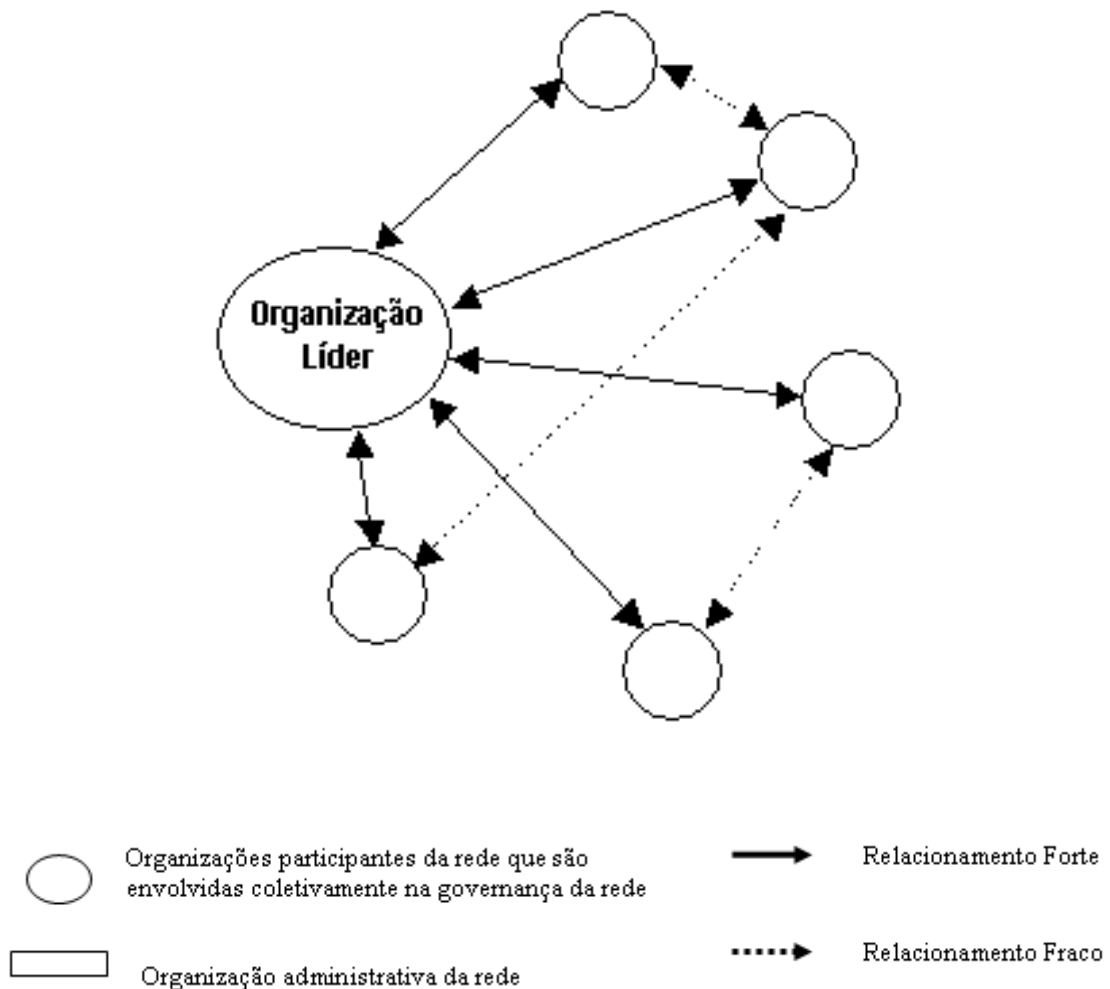


Figura 4: Modelo Gestão a Partir de uma Organização Líder
Fonte: Adaptado a partir de Provan e Kenis (2003)

Este modelo de mecanismo de gestão é uma estrutura indicada para redes com muitos participantes, os quais são altamente dependentes de uma única organização que é responsável pela legitimação da rede.

O modelo de organização administrativa da rede – Figura 5 - é recomendado para redes médias e grandes, com muitos participantes, em que a colaboração de todos é um objetivo e as relações com o ambiente externo à rede podem ser problemáticas. Os pontos fortes tendem a estar relacionados com a eficiência, sustentabilidade e grau de legitimidade. Como pontos de debilidades (fracos) dessa forma de organização, podem ser considerados: i) confiança excessiva na *network administrative organization*; e ii) processos de tomada de decisão burocráticos.

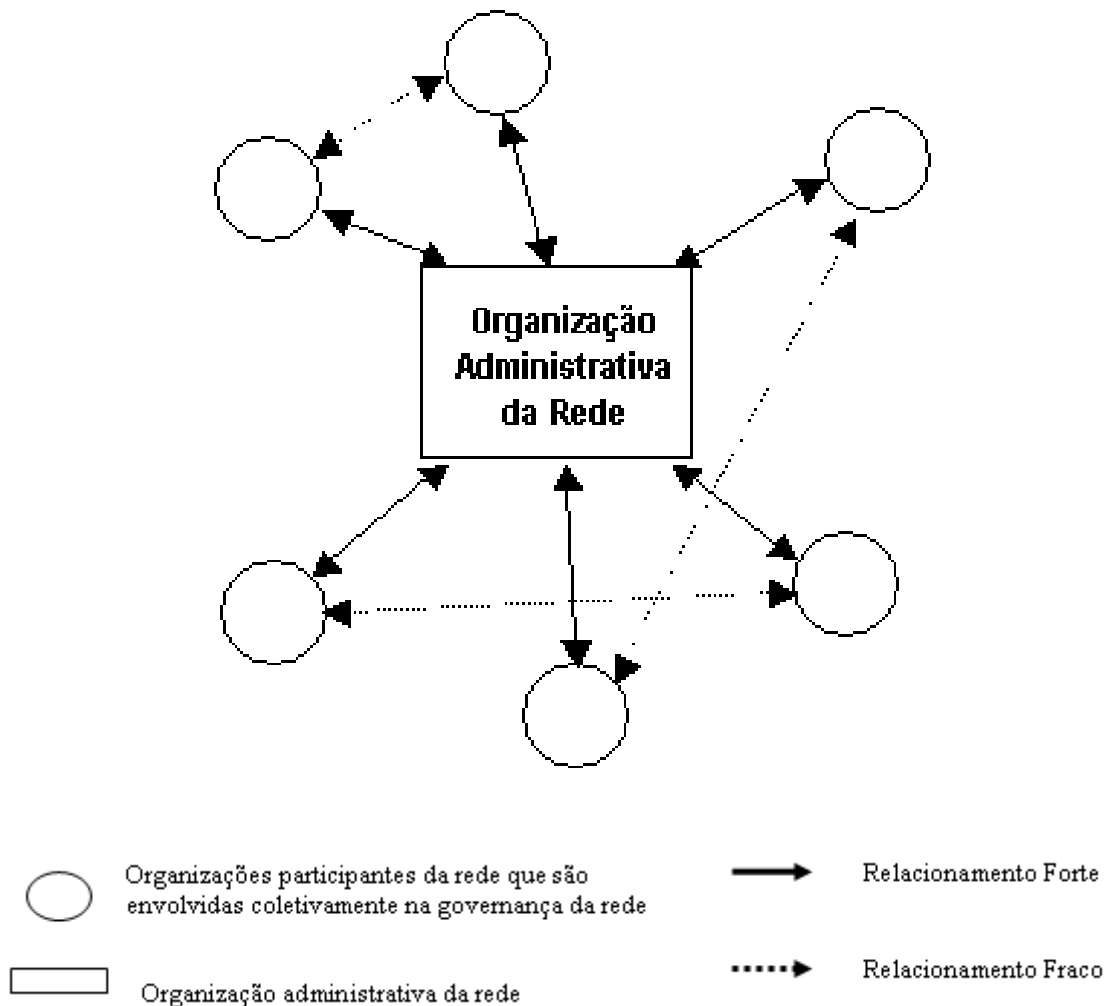


Figura 5: Organização Administrativa da Rede
Fonte: Adaptado a partir de Provan e Kenis (2003)

Esse modelo é recomendado quando existem muitos participantes, sendo a colaboração e a participação os objetivos principais. O modelo em voga também tende a ser adequado quando a gestão das relações externas à rede for complexa e consistir em um problema potencial aos participantes.

Após a apresentação desses diferentes modelos de gestão de rede, faz-se necessário salientar a importância quanto ao desenvolvimento de novos modelos de gestão para redes de cooperação. As redes foco do estudo, formadas pelo programa redes de cooperação, são classificadas como Organização Administrativa da Rede. Para dar continuidade à discussão, na próxima seção, é apresentado o estudo acerca dos instrumentos de gestão para o gerenciamento das redes de cooperação.

2.3.3 Instrumentos de Gestão

O estudo desenvolvido por Verschoore (2006) buscou identificar os principais atributos de gestão e de que maneira eles afetam a gestão das redes de cooperação interorganizacionais. Assim, como resultado do estudo, foi possível evidenciar atributos para o desenvolvimento de um modelo de gestão para redes de cooperação do Programa Redes de Cooperação do Governo do RS. Segundo Verschoore (2006), o entendimento dos cinco atributos de gestão contribui para o progressivo avanço do desenvolvimento organizacional das redes de cooperação.

Como atributos de gestão, Verschoore (2006) evidenciou: i) mecanismos sociais; ii) aspectos contratuais; iii) motivação e comprometimento; iv) integração com flexibilidade; e v) organização estratégica. Em relação ao primeiro atributo identificado, mecanismos sociais, pode-se perceber que o relacionamento e os laços de confiança estabelecidos substituem a organização hierárquica. Por meio das interações sociais, é possível monitorar as relações entre os atores da rede. O segundo atributo centra-se nos aspectos contratuais. Geralmente, em redes com um elevado número de associados, é necessário, além de instrumentos sociais, a utilização de instrumentos contratuais. Isso consiste em documentar formalmente as relações entre os atores. Essa formalização auxilia a rede nos processos de inclusão de novos associados, pois as regras e normas de conduta estão estabelecidas por contratos.

Motivação e comprometimento, o terceiro atributo, é essencial para a gestão de redes. Versa sobre a habilidade de motivar e comprometer os atores envolvidos. O comprometimento do associado com a rede é fundamental para o desenvolvimento dela. Um associado comprometido trabalha para a obtenção dos objetivos comuns, busca identificar novas parceiras e o desenvolvimento de novos negócios. O comprometimento perpassa a motivação. Alinhado aos atributos abordados, pode-se apropriar a integração e a flexibilidade. A integração pode ser visualizada através da realização de projetos em conjunto, que complementa as necessidades de outra empresa. Já a flexibilidade reside na facilidade de combinar diversos recursos de diferentes empresas. O quinto e último atributo corresponde ao

tópico organização estratégica. Esse atributo centra-se na orientação para o desenvolvimento de estratégias coletivas.

Assim, os instrumentos de gestão de redes foram evoluindo através dos estudos empíricos nos últimos anos. Como evidência desses estudos, pode-se referenciar o estudo recente desenvolvido por Balestrin e Verschoore (2008), que propõe quatro instrumentos para a gestão das redes de cooperação: i) instrumentos contratuais; ii) instrumentos estratégicos; iii) instrumentos de tomada de decisão; e iv) instrumentos de integração.

Os instrumentos contratuais visam orientar a divisão dos direitos e deveres, como por exemplo, a adoção de regimento interno e código de ética. Complementando os instrumentos contratuais, pode-se destacar os instrumentos estratégicos que compreendem o planejamento estratégico participativo, os planos de ação e as equipes de implementação estratégica.

Como instrumento de tomada de decisão, encontra-se os conselhos administrativos, as reuniões gerais, assembleias e a diretoria da rede. Estes objetivam facilitar a tomada de decisão na rede. Ainda, é necessário destacar os instrumentos de integração, que são responsáveis pelo estabelecimento dos laços de confiança. Os laços contribuem para o desenvolvimento da rede.

Percebe-se, com isso, uma evolução nos estudos voltados à gestão das redes. Entretanto, cabe destacar que, ainda, fazem-se necessários estudos direcionados à avaliação das redes de cooperação. Para a estruturação de um modelo que avalie essas redes, é fundamental a análise de modelos consagrados pela literatura tradicional. Portanto, na próxima seção, são apresentados os critérios principais do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

2.3.4 Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma organização não-governamental que iniciou suas atividades em 1991. Seu principal foco é administrar, operacionalizar e disseminar o Modelo de Excelência da Gestão por meio dos ciclos anuais de concessão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O surgimento dessa organização vem contribuindo significativamente para a competitividade das organizações brasileiras. O prêmio da qualidade foi instituído com a finalidade de impulsionar a gestão para a excelência das organizações por meio de referenciais mundialmente reconhecidos como metas estratégicas.

Os critérios da Fundação Nacional da Qualidade são referenciados nos critérios do *Malcolm Baldrige Quality Award*, prêmio americano para a excelência na gestão organizacional. Este constitui a base do Prêmio Nacional da Qualidade.

Nesse sentido, Flynn e Saladin (2001, p. 585) postularam que:

[...] os notáveis prêmios internacionais são fortemente influenciados pelo prêmio Baldrige incluindo o Europeu *Quality Award*, o mexicano *National Quality Award*, *National Quality Award* dos brasileiros, os egípcios *Quality Award* e do japonês *Quality Award*.

O reconhecimento concedido a esses "*Baldrige clones*" atesta a sua força e versatilidade mundial. Assim, o impacto das mudanças nos critérios de *Baldrige* para o enquadramento de suas subjacentes é de grande alcance, influenciando a forma como os elementos de desempenho são percebidos por excelência em nível mundial na comunidade empresarial.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), sem deixar de reconhecer a importância e a força inspiradora da concessão do Prêmio Nacional da Qualidade, passou a mobilizar esforços no sentido de se tornar um centro de referência de classe mundial sobre excelência em gestão (FNQ, 2007). Um conjunto de conceitos

fundamentais, critérios e requisitos alicerçam a compreensão sobre a excelência em gestão compondo o Modelo de Excelência da Gestão.

Os fundamentos que norteiam os critérios de Excelência da FNQ são: i) pensamento sistêmico; ii) aprendizado organizacional; iii) cultura de inovação; iv) liderança e constância de propósitos; v) orientação por processos e informações; vi) visão de futuro; vii) geração de valor; viii) valorização das pessoas; ix) conhecimento sobre o cliente e o mercado; x) desenvolvimento de parcerias; e xi) responsabilidade social.

O Modelo de Excelência da Gestão enfatiza o alinhamento da estratégia e os planos de ação da organização aos aspectos críticos de sua gestão, representados por sete Critérios. O foco do modelo são os resultados. Sendo assim, os critérios constituem um conjunto de requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para resultados vinculados ao desempenho global da organização.

O modelo é composto por oito critérios que constituem o Modelo e Excelência da Gestão (MEG). Estes se subdividem em 24 itens de avaliação. Por meio da pontuação atingida, é possível traçar um perfil organizacional.

1) **Liderança:** o critério liderança analisa o sistema de liderança da organização, o comprometimento pessoal dos membros e da direção no que tange à disseminação e à atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência. Esse critério se decompõe em: governança corporativa, exercícios de liderança e análise de desempenho da organização.

2) **Estratégias e Planos:** este tópico busca aprofundar o processo de formulação das estratégias. Investiga o macroambiente, o setor de atuação e o modelo de negócio da organização.

3) **Clientes:** este critério analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados (divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria) e visa estreitar o relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.

4) **Sociedade:** este critério é responsável por analisar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

5) **Informações e Conhecimento:** este tópico observa a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão de seus ativos intangíveis.

6) **Pessoas:** este critério avalia como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

7) **Processos:** este critério examina como a organização identifica os **processos de agregação de valor**; bem como identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

8) **Resultados:** este critério mede os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com os fornecedores.

Exposta a metodologia do modelo da Fundação Nacional da Qualidade e buscando avançar no tema de estudo, foi realizada uma rigorosa avaliação desses critérios buscando adaptá-los à luz da realidade das redes – objeto específico do modelo de avaliação da gestão de redes de cooperação. A complexidade da gestão de redes e a discussão dos critérios com a aderência às redes de cooperação serão realizadas na próxima seção.

2.3.5 Identificação de Critérios para um Modelo de Avaliação da Gestão

Uma nova forma organizativa está em pleno desenvolvimento. As redes de cooperação são simultaneamente uma causa e uma consequência da natureza evolutiva da concorrência dos mercados (MILES; SNOW, 1986). Devido a sua dinâmica mais flexível, as práticas tradicionais de gestão, tais como estratégia, processo e sistema de coordenação precisam ser revistas e modificadas para contribuir com o crescimento dessa nova forma competitiva. Entender o funcionamento das redes é importante, uma vez que só assim é possível saber como as redes devem ser concebidas de forma a produzir resultados (HUMAN; PROVAN, 1997).

O crescimento de uma rede de cooperação está diretamente relacionado a sua gestão. Estudos contemporâneos evidenciaram que existe uma forte correlação entre a maturidade dos mecanismos de gestão adotados e a eficácia do desempenho econômico, financeiro e social das redes. Embora seja percebida a proporcionalidade entre a maturidade e os mecanismos de gestão, é notória a falta de publicações acerca da gestão de redes. Corroboram com essa afirmação os autores Provan e Kenis (2003) que dizem que, na literatura atual, são poucos os trabalhos que desenvolvem a gestão de redes de cooperação. Nesse sentido, Park (1996, p. 799) declara que “apesar de estudos bem documentados sobre a propensão e formação da rede, pouco se sabe sobre o controle da rede que está estreitamente ligada à estabilidade e desempenho da colaboração dentro da rede”.

Dessa forma, parece necessária a realização de estudos que apresentem perspectivas diferentes e complementares, tal como a análise de toda a rede. Isso porque existe pouco conhecimento sobre os elementos de gestão necessários para o processo de desenvolvimento da rede, os mecanismos para coordenação das relações multilaterais e os requisitos básicos para viabilizar sua evolução. Apenas em um pequeno número de casos, as redes são estudadas como uma forma de concepção, gestão e controle (GRABHER; POWELL, 2004).

Uma análise aprofundada na literatura permite evidenciar pontos-chave para a discussão do tema “gestão de redes”. Gulati (1998) expõe que o estudo do

desenvolvimento das redes é uma das questões fundamentais para ampliar o entendimento desse tipo de arranjo. Com o propósito de promover uma revisão sobre o assunto, são apresentadas as percepções que diferem das organizações tradicionais encontradas na literatura, como a estratégia, estrutura, processos, coordenação, liderança, relacionamentos e resultados. As percepções permitem o fomento e a articulação dos tópicos formando um entrelaçado de critérios relevantes à constituição de um modelo para avaliar a gestão para redes de cooperação horizontais.

No estudo da literatura sobre redes, emergem diversos tópicos abordados pelos autores como sendo características distintivas das outras formas organizativas. Miles e Snow (1986, p. 62) postulam que “rede é uma nova forma organizativa, uma combinação única de estratégia, estrutura e processos de gestão que se referem como a dinâmica de rede”.

Os autores são categóricos ao afirmar que o papel desempenhado pela estratégia, estrutura e processos são essenciais para compreender os aspectos relativos à gestão de rede. Corroboram com essa afirmação Scherer e Zawislak (2007) ao afirmarem que, uma vez constituída, a rede pode ser encarada como uma nova coordenadora de atividade com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, capacidades e competências.

A **estratégia** é uma das primeiras características distintivas a emergir; isso porque a estratégia deixa de ser construída de forma individual e passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns. Cabe destacar que todos os associados participam do processo de formulação e são responsáveis pela implementação das ações propostas. É evidente que, dentro da lógica de redes, a condução do processo da estratégia deve ser conciliada entre todos os associados. Dessa forma, Balestrin e Verschoore (2008, p. 170) dizem que:

[...] a rede representa uma alternativa à perspectiva de competição arraigada nos conceitos tradicionais de estratégia, buscando estabelecer uma orientação estratégica coletiva e aglutinando ações e recursos para o alcance de objetivos comuns.

No contexto das redes, a estratégia tem a função de propor formas concretas de alinhamento das necessidades de cada empresa associada a objetivos coletivos mais amplos. Dessa forma, a estratégia é responsável por moldar o processo de desenvolvimento da rede. Com o subsídio da estratégia, os gestores, as equipes de trabalhos e os atores envolvidos necessitam trabalhar de maneira alinhada tentando progredir com a rede. A estratégia serve de orientação para as ações da rede. O ponto central é que a estratégia necessita oferecer suporte para a concretização das decisões tomadas coletivamente (PARK, 1996).

Para Miles e Snow (1986), a estratégia está disponível para ajudar a determinar as competências, gerar opções alternativas, analisar concorrentes e comportamentos. De acordo com Jarillo (1993), o processo de construção da estratégia é crucial para uma rede dado que visa determinar as políticas de gestão, o uso de recursos e o posicionamento da rede para a realização dos objetivos propostos. A estratégia pode ser operacionalizada por meio do planejamento estratégico, que define os objetivos globais, a missão e a análise do ambiente interno e externo. O objetivo do planejamento estratégico é desdobrar a estratégia da rede em metas, ações e acompanhar a implantação do planejamento.

Segundo Kloter e Armstrong (1995, p. 41), “o plano estratégico é o processo de desenvolvimento da estratégia formal para a sobrevivência e crescimento da empresa em longo prazo”. Assim, o planejamento estratégico é relevante no sentido da busca do desenvolvimento e da consolidação das proposições gerais da rede.

Outra característica distintiva a despontar no estudo da literatura sobre o tema em cena é a existência de uma **estrutura** física e financeira para subsidiar a gestão da rede. A estrutura é compreendida como condição necessária para o funcionamento da administração da rede e para a disponibilidade de um escritório com infraestrutura, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede e a financiabilidade. Para Fialho (2005), a existência de uma estrutura de apoio pode contribuir de forma essencial para a superação dos obstáculos à dinamização dos processos de cooperação.

A estrutura é apontada como um dos principais fatores responsáveis para que a rede consiga alcançar os resultados projetados. Human e Provan (1997)

evidenciam o papel fundamental da estrutura administrativa para facilitar o processo de envolvimento e geração de resultados favoráveis a empresas associadas.

Nesse ambiente, em que existe inter-relação entre os diferentes atores (associados, fornecedores, clientes, entre outros), é necessária uma estrutura física para dar visibilidade à união e credibilidade para as ações propostas. Outro fator que contribui substancialmente é a presença de profissionais para o gerenciamento da rede. Para Scherer (2007), estudos contemporâneos têm registrado que redes com gestores estão mais desenvolvidos do que redes nas quais o trabalho é todo desempenho pelos associados.

A estrutura física e a contratação de recursos humanos visam facilitar o andamento das atividades operacionais. Evan e Olk (*apud* Park, 1996) apontam que a estrutura organizacional de uma rede é fundamental para seu sucesso. Na maioria das redes de cooperação em funcionamento, essas atividades são desempenhadas por associados participantes da diretoria, pois, quando as atividades são desempenhadas pelos associados, há outras variáveis que devem ser consideradas, tal como a variável “tempo”, que atua como limitador do crescimento.

O associado, então, divide seu tempo entre suas contribuições para a rede e a administração do seu negócio. Em contraponto, o profissional da rede empenha-se exclusivamente no andamento dela. Essa dinâmica imposta pelo gestor traz efeitos positivos por meio de uma vantagem sustentável, buscando administrá-la de forma duradoura. Novamente, a exemplo da estratégia, a estrutura constitui-se em um organismo independente voltado para atender às necessidades da rede como um todo.

No que tange à financiabilidade, o foco de análise se dá sobre o prisma econômico; ressalta-se a capacidade que a rede tem de gerar recursos para a subsistência, ou seja, a captação de recursos de terceiros para a execução de projetos em prol da rede. A estrutura física e a contratação de funcionários necessitam ser visualizados como investimentos a serem arcados no âmbito da rede. A financiabilidade trata da maneira de gerar recursos para que os investimentos e as despesas com a manutenção da estrutura da rede sejam suportados e, assim, seja possível obter os benefícios oriundos de uma cooperação eficaz.

Ainda, na literatura, é possível verificar um debate profícuo a respeito da importância de uma estrutura de coordenação. Nooteboom (2004) explica que uma estrutura de coordenação é necessária para consolidar a rede e viabilizar a execução dos objetivos comuns. Dessa forma, é possível identificar mais dois aspectos relevantes para a gestão das redes: **coordenação e liderança**. As decisões, no panorama das redes, não podem ser tomadas unilateralmente ou de forma hierárquica. No caso das redes, as decisões e alterações tendem a ser realizadas após o consentimento mútuo dos associados. Para Hastenreiter (2005, p. 99), “A coordenação diz respeito ao controle e à orientação das ações entre os participantes”.

As redes são constituídas por empresas independentes entre si, nas quais não há uma estrutura hierárquica e as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança. Dessa forma, as redes buscam mecanismos voltados as suas propriedades e as suas características de gestão. Conhecedores da complexidade da coordenação de uma rede, diversos autores observam a necessidade de mecanismos de coordenação (GRANDORI; CACCIATORI, 2006; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; GRANDORI; SODA, 1995).

Para uma boa gestão, é necessária a adoção de instrumentos contratuais da rede, mecanismos que possam regulamentar proteger e defender a maioria dos associados. Esses instrumentos precisam ser elaborados e revisados em conjunto com os associados objetivando a disseminação das regras e sanções. Dessa forma, o relacionamento entre os associados é gerido por regras superiores e implantadas com o consentimento de todos os associados. Essa clarificação nas normas é necessária para facilitar a convivência, manter a participação dos associados ativa na rede e angariar ideias para o desenvolvimento da rede.

Uma estrutura de coordenação é responsável não só pelas sanções e penalidades, mas por identificar pontos de melhoria, gerenciar o trabalho das equipes e zelar pela manutenção do processo decisório democrático. As redes precisam estruturar mecanismos de coordenação flexíveis que permitam o crescimento e o desenvolvimento da rede.

A liderança tem um papel valioso na organização em rede. Pertence à liderança o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos. A liderança é um fenômeno relacional. Os atos influenciáveis geram reações nos liderados e essas, por sua vez, estimulam respostas nos líderes (ROBBINS, 2002). Cabe à liderança a missão de compartilhar o poder e as informações estratégicas, a articulação das dimensões individual e coletiva e o processo de flexibilidade e pró-atividade da rede. Quando a liderança não é distribuída, ou seja, as decisões não são consensuadas com os associados, podem ocorrer problemas de relacionamento e coordenação. Nessa perspectiva, Pedrozo e Pereira (2004) apontam problemas de gestão que podem ocorrer, a saber: disputas de poder, falta de compromisso e desconfiança.

Em uma análise mais profunda, na literatura, percebe-se que, além dos dois fatores já identificados: coordenação e liderança, é necessário considerar um terceiro fator que está implícito no aspecto peculiar de funcionamento das redes - o relacionamento. Analisando-o sobre um aspecto multidisciplinar, percebe-se que o relacionamento está intensamente vinculado à coordenação. Granovetter (1985) evidencia a importância das relações pessoais e as redes de relações para gerar confiança. Estas servem para estabelecer expectativas, criar e reforçar as regras e normas. Marcon e Monet (2000) postulam que a confiança é uma das regras universais das redes, independentemente da cultura.

O desenvolvimento do relacionamento em uma rede de cooperação busca o fortalecimento dos laços sociais e o estabelecimento da confiança entre os membros. Para Scherer e Zawislak (2007, p. 5), novas atividades, realizadas em conjunto, vão sendo incorporadas àquelas definidas no momento da constituição da rede. Isso é um resultado do aumento da confiança entre os associados e do estabelecimento de um fluxo de informação consistente entre eles. Os autores evidenciam que, com o passar do tempo, os laços são estendidos e a comunicação flui de forma consistente. Assim, os laços sociais, além de facilitar o fluxo de informações entre atores, também podem gerar confiança entre os parceiros, o que reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados.

Esse é um importante ponto a ser analisado, visto que a confiança desempenha um papel fundamental para a formação e sustentação das redes.

Gulati (1995) explica que a confiança diminui a apreensão de que um parceiro vai agir de modo oportunista. Dessa forma, Scherer (2007) indica que, em uma “atmosfera” de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Em um ambiente de confiança, os associados se tornam mais participativos contribuindo na discussão das decisões estratégicas e incentivando o debate e a reflexão do grupo.

Ainda, por meio da análise da literatura, é possível identificar outra característica distintiva: o **relacionamento institucional**. Este se concentra na interação com os *stakeholders*, na política de identificação e relacionamento com os parceiros. Devido as suas interações frequentes com o mercado, as redes de cooperação precisam estabelecer vínculos com fornecedores, associados, parceiros governamentais e educacionais. Esses vínculos são essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede. As redes englobam um conjunto de relacionamentos tanto horizontais, com os membros da rede, como os verticais sejam eles com fornecedores, concorrentes, entidades e clientes (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Para Balestro *et al.* (2004, p. 189):

De modo geral, as políticas voltadas ao fortalecimento da inovação e da cooperação têm-se caracterizado por iniciativas como programas de estímulo à cooperação universidade-empresa, programa para a solução de problemas específicos enfrentados por pequenas e médias empresas.

Em conformidade com Möller e Halinen (1999, p. 423), “relacionamento institucional significa estabelecer relações com um conjunto de outros intervenientes e ser receptível à informação e ao conhecimento adquirido através desses relacionamentos”. Os autores ressaltam que os relacionamentos não são gratuitos, sendo resultantes de investimentos de tempo e de gestão de recursos financeiros, bem como do desenvolvimento de relações ao longo do tempo.

Ainda, para Möller e Halinen (1999), os relacionamentos institucionais são visualizados como janelas de oportunidades. Já que os recursos são escassos, o

melhor caminho é o desenvolvimento de ótimos relacionamentos. Nas redes, a definição dos parceiros é realizada por meio da escolha dos associados à rede.

Outra característica marcante que se destaca ao estudar a literatura sobre redes está relacionada a seus **processos**. Na concepção mais usual, processo é percebido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

Os processos são necessários para viabilizar as atividades da rede. A premissa básica é que os processos operacionalizam as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão e o alinhamento dos atores envolvidos. Os processos, da rede, estão voltados para ações coletivas como: i) comunicação; ii) administrativo-financeiro; iii) marketing; iv) expansão; e v) negociação. A peculiaridade desse tipo de processo está nos atores que desenvolvem as atividades, ou seja, os próprios associados da rede.

Para Gonçalves (2000), a definição de processos fornece uma noção clara dos passos a seguir, as providências que devem ser tomadas para a realização de determinada atividade. Ainda segundo o mesmo autor, os processos contribuem para uma maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração e maior capacidade de aprendizado.

Nas redes de cooperação horizontais estudadas neste trabalho, os processos de marketing, negociação e expansão são desenvolvidos pelas equipes, compostas por associados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Assim, os membros dessas equipes não são fixos podendo ocorrer trocas a todo o instante. O que reforça a necessidade de processos documentados com fluxos de operação definidos. Caso a rede não possua o processo devidamente documentado – o processo ocorra informalmente –, a cada substituição de membro pode ocorrer perdas associadas à aprendizagem coletiva dos mesmos, dado que o associado ‘carrega’ o conhecimento tácito que não é transformado em conhecimento explícito na rede. Dessa forma, o estabelecimento de procedimentos para a realização das atividades se torna essencial. Os fluxos de trabalho contribuem, ainda, para facilitar o desenvolvimento da atividade e otimizar o tempo.

O processo de negociação pode ser descrito como a prospecção, seleção e cadastramento do fornecedor. O processo para aquisição de uma vantagem competitiva, adquirida na última negociação realizada pela equipe anterior, pode ser desconhecido para os novos membros. Dessa forma, a nova equipe necessitará desenvolver uma nova sistemática de abordagem na negociação. Se o processo está documentado, a saber as regras e as condições de compra, a nova equipe tem condições de melhorar as vantagens já adquiridas. Quando não há registro do processo de negociação, a equipe precisa das informações passadas pelo fornecedor. Estas nem sempre são confiáveis e reais.

Ainda, pode-se destacar o resultado obtido pelas empresas participantes da rede como diferente do observado em uma empresa individual. Dessa forma, **resultados** é outra importante dimensão a ser tratada para verificar o desempenho das redes. A literatura recente está repleta de trabalhos que enumeram os resultados obtidos por organizações em redes (POWELL, 1990; HUMAN; PROVAN, 1997; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2003; VERSCHOORE, 2006). Human e Provan (1997) destacam quatro categorias estratégicas de resultados para as redes de pequenas empresas, a saber: i) fluxos de informação e materiais entre firmas; ii) credibilidade organizacional; iii) acesso a novos recursos; e iv) ganhos econômicos.

Ainda, cabe ressaltar a contribuição de Balestrin e Vargas (2003), que apontam, como vantagens da formação de redes de cooperação, a aprendizagem coletiva, o alcance de economias de escala, o aumento do poder de barganha, a ampliação do mercado, a redução dos custos de transação, a realização de economias de escopo e o fomento ao processo de inovação.

O primeiro estímulo, por parte dos empresários, para a formação da rede, centra-se na obtenção de vantagens para competir no mercado. Por meio das interações realizadas no ambiente da rede, é possível trocar informações estratégicas, adquirir novos conhecimentos gerenciais e transferir tecnologia. Assim, a rede constitui-se em um espaço seguro para o estabelecimento das relações de confiança proporcionando o surgimento de novos benefícios. Segundo Powell (1990), segurança e estabilidade encorajam a originar novas maneiras de realizar as tarefas, promovendo aprendizado, troca de informações e gerando confiança. Ainda

segundo o mesmo autor, a organização em rede altera as relações concorrenciais, em primeiro lugar, a colaboração levanta obstáculos à entrada de novos entrantes protegendo a área de atuação dos associados.

Conforme exposto acima, a gestão de uma rede de cooperação apresenta características específicas somente observadas em outras redes. Nesse sentido, o referencial apresentado nesta seção evidencia a identificação de seis características/critérios principais que devem ser analisadas para melhorar o desempenho da gestão das redes. O Quadro 5 apresenta uma síntese das características/critérios identificados na literatura.

Critérios Identificados na Literatura	Definição	Referências
Estratégia	Analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas.	BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); PARK (1996); MILES; SNOW (1986); JARILLO (1993); KOTLER (1995).
Estrutura	Representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede. Como suporte, identifica-se os recursos disponibilizados pela rede.	FIALHO (2005); HUMAN; PROVAN (1997); SCHERER (2007); PARK (1996).
Processos	Examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho.	GONÇALVES (2000); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).
Relacionamentos Institucionais	Concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e relacionamento com os parceiros.	GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRO <i>et al.</i> (2004); MÖLLER; HALINEN (1999).
Coordenação e Liderança	Evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede.	NOOTEBOOM (2004); HASTENREITER (2005); GRANDORI; CACCIATORI (2006); JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); GRANDORI; SODA (1995); ROBBINS (2002); PEDROZO; PEREIRA (2004); GRANOVETTER (1985); MARCON; MONET (2000); SCHERER; ZAWISLAK (2007); GULATI (1995); SCHERER (2007).
Resultados	Busca identificar os resultados e benefícios proporcionados pela rede a seus associados. Dessa forma, analisa a geração de novos benefícios e a manutenção dos resultados já existentes.	POWELL (1990); HUMAN; PROVAN (1997); GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRIN; VARGAS (2003); VERSCHOORE (2006); HUMAN; PROVAN (1997).

Quadro 5: Síntese dos Critérios, Definições e Referências

Fonte: Elaborado pela Autora

A análise da literatura apresentada, conforme pode ser observado na Figura 6, conduziu ao estabelecimento dos seis critérios abordados, os quais reúnem o conjunto de elementos que são relativos à avaliação da gestão de uma rede de cooperação. Essas evidências contribuem para o aprofundamento a respeito da gestão e dos atores envolvidos.

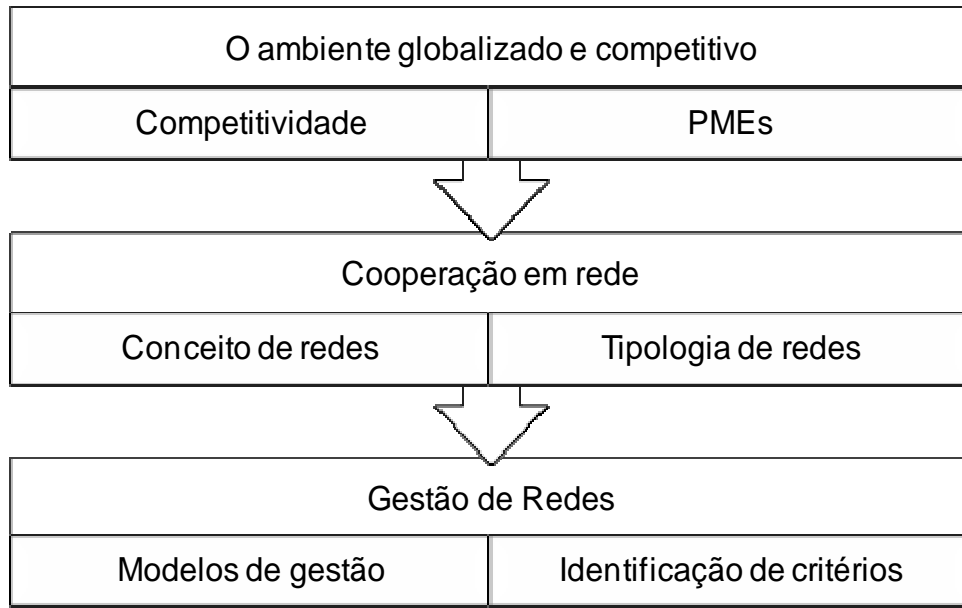


Figura 6: Síntese da Sequência para Construção do Referencial Teórico
Fonte: Elaborado pela Autora

Diante do exposto, passa-se, no próximo capítulo, ao detalhamento do método utilizado neste estudo.

3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar o método utilizado para atingir o objetivo geral proposto. O capítulo está dividido em: i) método de pesquisa, onde é evidenciada a abordagem metodológica; ii) apresentação da estrutura básica do pensamento do *design research*; e iii) o método de trabalho, ou seja, os passos utilizados para a realização da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho é o *design research*. Isso porque a questão central de pesquisa é o projeto/construção, teste e validação de um modelo de gestão de referência capaz de avaliar as redes que operam por meio da metodologia do Programa Redes de Cooperação do Estado do RS.

De acordo com Järvinen (2007), utilizando o método *design research*, o conhecimento é gerado, usado, testado e avaliado na construção da ação. O *design research* é uma das possíveis perspectivas da investigação, ou uma maneira de olhar e pesquisar. Segundo Vaishnavi e Kuechler (2007), *design research* pode ser definido como um conjunto de técnicas analíticas e perspectivas (complementando a perspectiva positivista e interpretativa) para a realização de investigação em sistemas de informação.

Segundo Simon (1996), o *design research* resulta na criação de um artefato. Normalmente esse artefato é visto como sendo “coisas” físicas. O artefato pode, também, ser visualizado a partir de uma perspectiva mais abstrata, como: i) criações (vocabulário e símbolos); ii) modelos (captações e representações); iii) métodos (algoritmos e práticas); e iv) instanciação (protótipo e sistemas) (HEVNER *et al.*, 2004). Esses artefatos geralmente são concebidos para satisfazer uma necessidade, ou ainda, para atender um dado objetivo.

De acordo com Manson (2006), os resultados de um *design research* são o construto, o modelo, o método e a realização dos artefatos em seu ambiente. Conforme o autor, é possível afirmar que:

- a) Construto é o vocabulário especializado de uma disciplina. Os construtos permitem descrever conceitos com acurácia em seu campo de atuação, podendo ser formais ou relativamente informais. Esses construtos surgem durante a concepção do problema e são refinados durante o ciclo do projeto.
- b) Modelo é o conjunto de declarações que expressam relações entre construtos. Em atividades de planejamento, modelos representam situações como problema e declaração de soluções. A preocupação, em *design research*, é com a utilidade e não mais com a verdade como nas ciências naturais.
- c) Método é um conjunto de passos, um algoritmo ou guia para desempenhar uma tarefa específica. Esses passos são baseados em um conjunto de construtos e em um modelo do espaço de soluções.
- d) Instanciação é a realização dos artefatos em seu ambiente. Após a operacionalização dos construtos, modelos e métodos, busca-se mostrar a possibilidade e a efetividade dos modelos e métodos em um ambiente real.

Ainda, segundo Manson (2006), *design research* é um processo de utilização de conhecimentos para a concepção e criação de artefatos úteis e, que, em seguida, deve utilizar vários métodos rigorosos para analisar por que razão, ou por que não, um artefato é especialmente eficaz. Portanto, a ideia do *design research* é contribuir para a análise e para a construção de artefatos, a fim de compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um determinado sistema. Em outras palavras, o *design research* está relacionado com duas atividades básicas, a saber, construção e avaliação de artefatos (MARCH; SMITH, 1995).

3.2 A ESTRUTURA DE PENSAMENTO DO *DESIGN RESEARCH*

O processo, proposto por Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005), permite a construção de artefatos, ou seja, modelos, métodos e instanciação. O processo está detalhado na Figura 7.

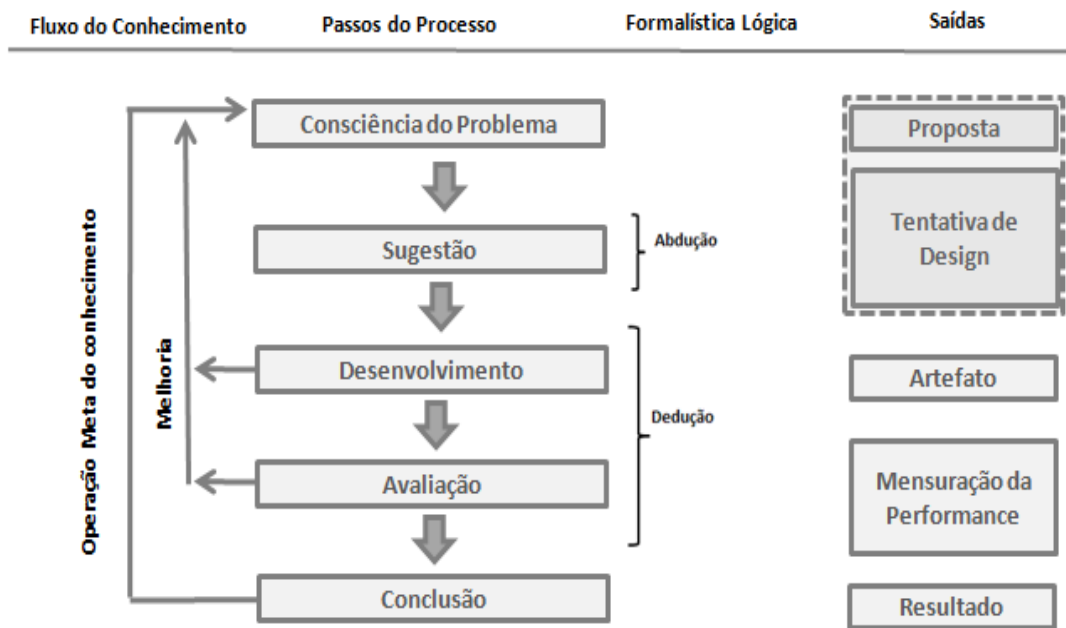


Figura 7: Processo Geral do *Design Research*

Fonte: Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005)

O processo do *design research* começa quando o pesquisador se dispõe a solucionar um problema. Essa é a primeira condição necessária para se iniciar uma pesquisa. Para isso, o pesquisador precisa entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades e as limitações, o que ajuda a entender o ambiente dentro do qual o problema se insere. Essa fase é denominada **consciência do problema**. Nela, inicia-se a construção formal ou informal do processo de investigação. A análise de um conjunto de conceitos, teorias e relações verificadas experimentalmente é útil para explicar processos e resultados organizacionais.

Após a fase de consciência do problema, inicia-se a **sugestão**, descrita como um passo essencialmente criativo. É nessa fase que os diferentes investigadores

chegarão a diferentes desenhos dos artefatos a serem propostos (VAISHNAVI; KUECHLER, 2005). Essa etapa é análoga ao processo de teorização em ciências naturais, em que vários investigadores poderão chegar a diferentes hipóteses para explicar o mesmo conjunto de observações. Nessa fase, são realizadas proposições imperativas, fundamentadas no estado da arte da teoria, para produzir projetos ou reinventar projetos existentes.

A construção efetiva de um artefato pelo investigador é considerada a fase de **desenvolvimento**. Durante essa fase, o investigador irá construir um ou mais artefatos com o objetivo de equacionar o problema. O investigador poderá compor um entrelaçamento de técnicas, o que também pode variar de acordo com as características do objeto que está sendo arquitetado. Uma vez construído o artefato, é dado início a fase de **avaliação**.

Essa fase centra-se na avaliação do artefato. Este deve ser analisado e testado de acordo com as condições estabelecidas para validação. As descobertas da avaliação provavelmente servirão de complementação do artefato, e será sugerido um processo de **melhoria**. Transposta a fase de avaliação, o artefato é direcionado para a **conclusão**. Nessa etapa, por meio da análise e interpretação dos resultados, o artefato é consolidado.

Após a apresentação do método de pesquisa, no sentido da consolidação do objetivo proposto para este estudo, faz-se necessário explicar o desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, na próxima seção, é apresentado o método de trabalho.

3.3 MÉTODO DE TRABALHO

O resultado final proposto para esta dissertação é um modelo de gestão para avaliar as redes de cooperação do varejo que operam por meio da metodologia do Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul. Com o propósito de atingir os objetivos gerais e específicos, neste momento, são descritas sucintamente as etapas da pesquisa seguidas, utilizando os passos propostos por Takeda *et al.* (1990) – Figura 8.

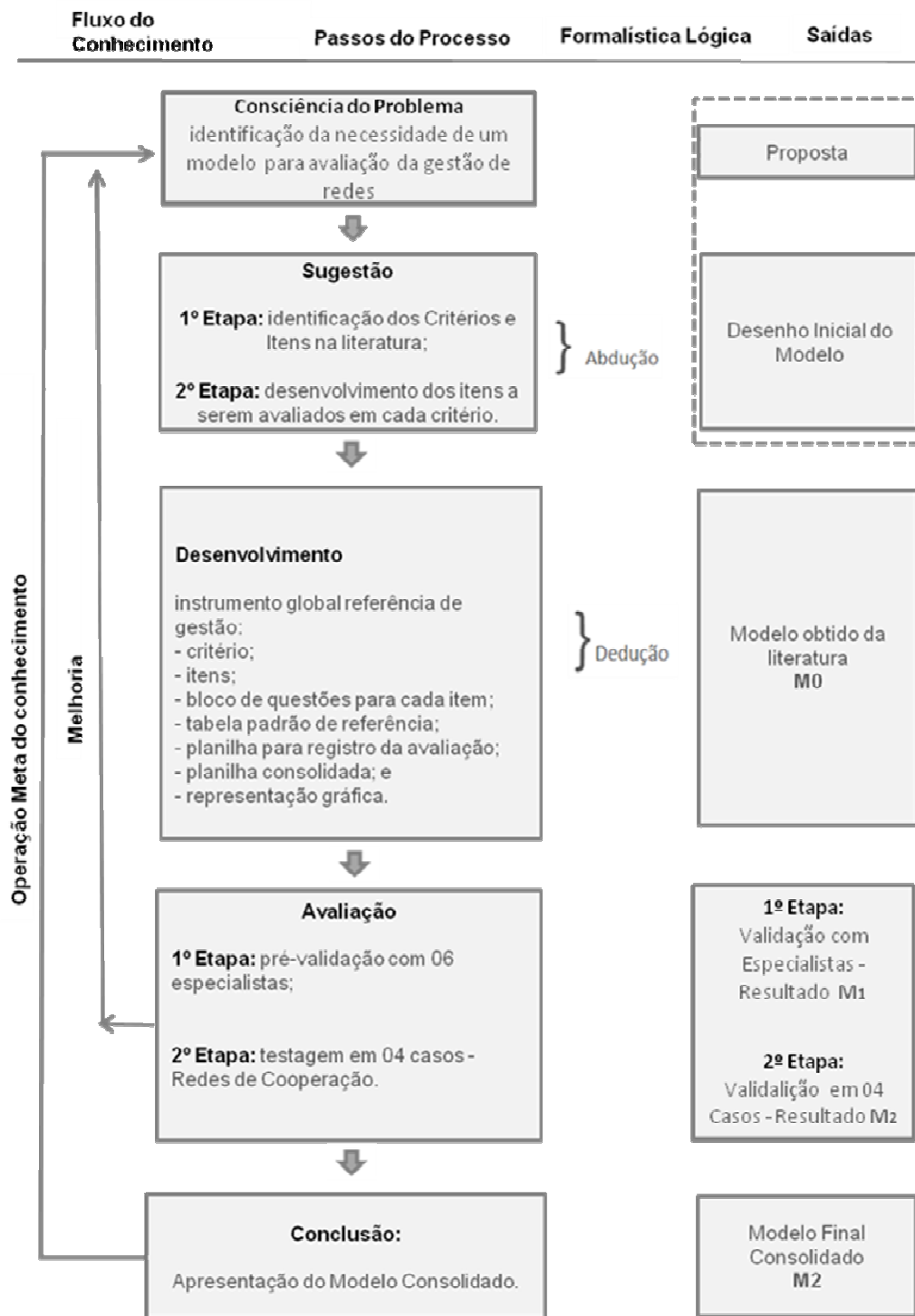


Figura 8: Esquema do Método de Trabalho
 Fonte: Adaptado de Takeda *et al.* (1990)

A **consciência do problema** foi evidenciada por meio do estudo da literatura e, também, pelas circunstâncias vivenciadas pela autora em uma rede de cooperação do varejo. Como já discutido anteriormente, as redes, à medida que

crecem e se desenvolvem, necessitam de ferramentas para avaliar sua gestão de forma a garantir a manutenção e a obtenção de novos ganhos. Portanto, nesta etapa, foi identificada a necessidade de construção de um modelo de referência de gestão a partir do qual as redes do programa de redes de cooperação pudessem ser avaliadas. Para isso, foi realizada uma busca na literatura com vistas a identificar alguns critérios gerais.

De acordo com Takeda *et al.* (1990), o passo seguinte à consciência do problema consiste na fase de **sugestão**. Neste estudo, essa fase foi dividida em duas: na primeira fase, foram definidos os critérios gerais para a estruturação do modelo. Para isso, foram considerados inicialmente o “Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade” e, também, o estudo desenvolvido por Verschoore (2006) intitulado “Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de Gestão”.

No que tange ao Modelo de Excelência, os critérios considerados são: Liderança, Estratégias e Plano, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. A partir da obra de Verschoore (2006), foram considerados, inicialmente, os atributos e benefícios relativos às redes de cooperação interorganizacionais. Os atributos considerados foram: aspectos contratuais, motivação e comprometimento, integração com flexibilidade e organização estratégica (VERSCHOORE, 2006). Os benefícios: ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais (VERSCHOORE, 2006).

Importante considerar que, nesta fase, foi feita uma análise crítica dos critérios, atributos e benefícios; e uma rigorosa definição desses itens considerando a realidade das redes do varejo – objeto específico do modelo de referência de gestão. Na segunda fase, foram desenvolvidos os itens a serem avaliados para cada um dos critérios definidos com o intuito de gerar os devidos resultados gerais que comporão o valor final do critério em pauta. Para isso, foram considerados:

- I. Modelos de referência típicos de Organizações (exemplo: itens da Fundação Nacional da Qualidade).

- II. Literatura consagrada internacionalmente relacionada com redes e os mecanismos de gestão.

Após a etapa de sugestão, foi dado início ao passo de **desenvolvimento**. Nesta etapa, foi proposto o instrumento global do modelo de referência de gestão – **M₀** envolvendo: critérios, itens, bloco de questões para cada item considerado: tabela padrão de referência, planilha para registro da avaliação, planilha consolidada e representação gráfica.

Seguindo os passos de Takeda *et al.* (1990), tornou-se necessário validar o artefato proposto no passo de desenvolvimento. Esse passo é denominado como **avaliação** e está estruturado em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada a pré-validação do artefato com seis profissionais de referência na área. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em profundidade, que tiveram como objetivo aprimorar o conhecimento sobre as redes, obter sugestões de atributos que devem ser pesquisados, confirmar a adequação dos critérios, itens e questões pré-estabelecidos através da verificação empírica. Deste processo resultou o modelo intitulado de **M₁**.

Cada entrevista teve a duração de 90 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas. A escolha da técnica, entrevista em profundidade, possibilitou apreciar a percepção dos próprios atores envolvidos: um presidente de rede, um gestor profissional de rede, um empresário associado, um consultor de gestão de redes, um pesquisador do tema, um gestor público responsável pela coordenação de políticas de apoio às redes de cooperação (Apêndice A).

Na segunda etapa, participaram da validação do modelo de gestão quatro redes previamente definidas. A avaliação nesta etapa foi realizada através da comparação entre as respostas dos depoentes e o acompanhamento sistemático da evolução do modelo, para a melhoria da interpretação ou construção do modelo. A escolha das redes foi projetada com relação às variáveis: tamanho e idade, sendo o recorte de idade centrado em 4 anos e tamanho em 30 associados localizadas na região metropolitana de Porto Alegre-RS. Uma explicitação de tal escolha pode ser evidenciada na Figura 9.

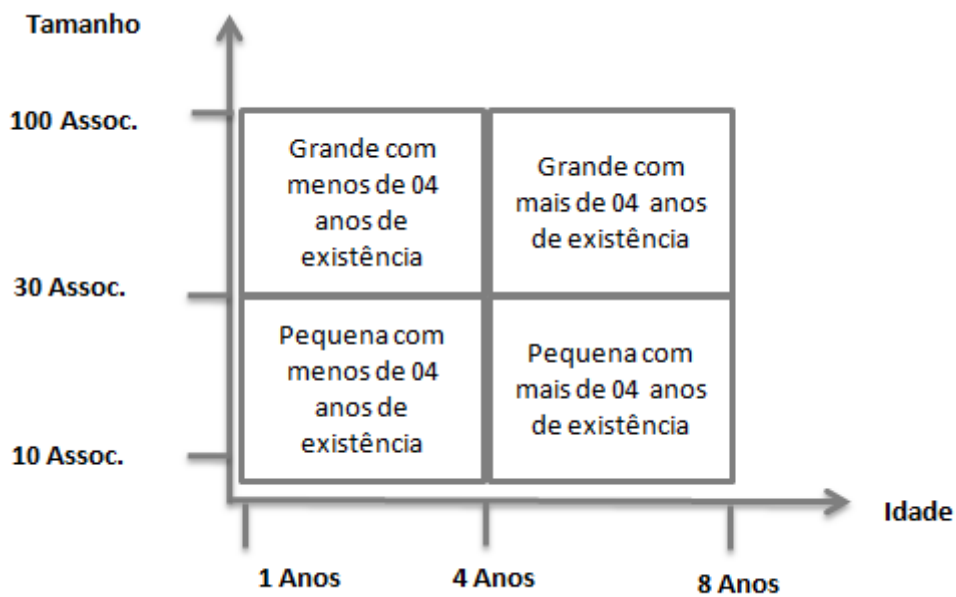


Figura 9: Gráfico das Redes Foco do Estudo
Fonte: Elaborado pela autora

Levando-se em conta que foram selecionados cinco representantes de cada rede, identificados como informantes primários, foram realizadas vinte entrevistas ao todo.

A entrevista foi conduzida considerando-se o modelo original proposto e compreendeu: critérios, itens, bloco de questões, tabela padrão de referência e planilhas de avaliação. Esse procedimento teve como objetivo validar o modelo. Além dos informantes primários, várias outras medidas foram tomadas para verificar as informações fornecidas como: i) análise da documentação, incluindo os documentos de planejamento, ii) *website*; e iii) material de divulgação da rede. Neste passo, foi recolhido um conjunto de críticas em relação ao modelo proposto, visando refiná-lo no sentido de torná-lo prático e de fácil uso. Essa etapa contribuiu para uma nova configuração do modelo **M₂**.

Por fim, foi necessária a realização da última etapa do processo desenhado por Takeda *et al.* (1990). Após a validação do **M₂**, as contribuições obtidas no levantamento de campo foram formalizadas e adaptadas ao modelo. Assim, é possível afirmar que todo o processo de construção do artefato foi realizado, logo, o modelo – **M₂** foi consolidado. Diante do exposto, o produto final desta dissertação,

qual seja o modelo de referência para avaliação da gestão de redes de cooperação, foi consolidado.

Com base no método descrito acima, na sequência, será possível acompanhar os aspectos desenvolvidos para a configuração do modelo de gestão.

4 A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Este capítulo² apresenta o desenvolvimento do modelo de avaliação da gestão que será utilizado para a avaliação das redes de cooperação do varejo. Nele serão delineadas as diretrizes de construção desse modelo incluindo: i) a apresentação dos critérios e itens; ii) o desenvolvimento do bloco de questões para cada item; iii) a escala de referência; iv) a elaboração da ficha de coleta para cada item; e v) a elaboração da planilha para consolidação de cada critério. Foi incluído, ainda, o desenvolvimento de um gráfico para visualização do resultado da análise.

4.1 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

O modelo de avaliação da gestão para redes de cooperação adota os princípios do Programa Redes de Cooperação. A base para a construção do instrumento de avaliação da gestão das redes de cooperação centrou-se em um arcabouço teórico composto pela análise do Prêmio da Qualidade Brasileiro e pelo trabalho intitulado “A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão para redes interorganizacionais” (VERSCHOORE, 2006). Após a análise desses estudos, foi possível realizar uma busca na literatura e elencar um conjunto de critérios relacionado à gestão, com a finalidade de obter uma configuração para o modelo de gestão proposto.

O modelo proposto é constituído por seis critérios subdivididos em dezoito itens. Os itens são desmembrados em 94 questões. Os seis critérios são apresentados a seguir:

- a) Estratégia
- b) Estrutura da rede
- c) Processos

² O capítulo tem inspiração na metodologia de apresentação de Pantaleão (2003), com adaptações realizadas pela autora.

- d) Relacionamento Institucional
- e) Coordenação e Liderança
- f) Resultados

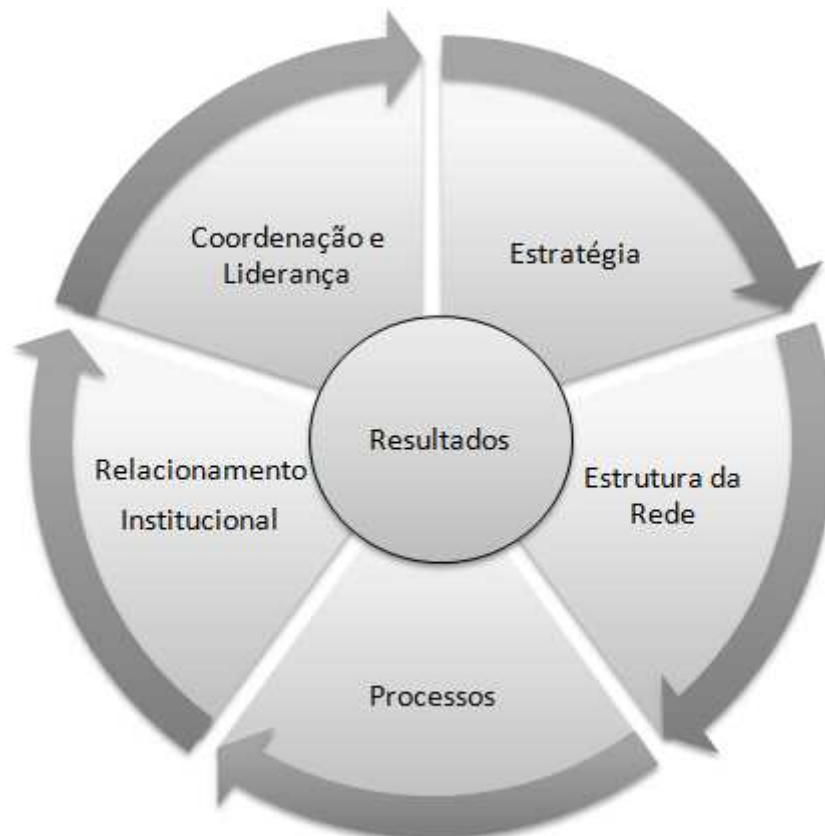


Figura 10: Critérios do Modelo
Fonte: Elaborado pela Autora

a) **Estratégia:** o primeiro dos seis critérios foi desmembrado em três itens: planejamento estratégico formal da rede; plano de ação e metas; e alinhamento da estratégia das empresas com a estratégia da rede. Esse critério busca analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ação e metas, com vistas à manutenção e geração de resultados. Desse modo, o referido critério se constitui em um mapa de orientação estratégica para a rede de cooperação por meio do estabelecimento de objetivos de longo prazo.

b) **Estrutura da Rede:** é o segundo critério a ser abordado. Para uma maior compreensão, está dividido nos seguintes itens: estrutura disponível e financiabilidade da rede. O critério abrange o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede. Como suporte, identifica-se os recursos disponibilizados pela rede. Como, por exemplo, a disponibilidade de um escritório com infraestrutura para o funcionamento administrativo, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar a rede e, ainda, a utilização de um sistema de gestão intranet por meio de portal interativo. No que tange à financiabilidade, o foco de análise se dá sobre a capacidade que a rede tem de gerar recursos para a sua manutenção.

c) **Processos:** o terceiro critério a ser analisado é constituído pelos seguintes itens: processo de comunicação interna; processo administrativo-financeiro; processos de negociação e compra conjunta; processos de expansão; e processo de marketing. Esse critério examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho. Evidencia as premissas básicas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos.

d) **Relacionamento Institucional:** apresentado no modelo como o quarto critério, o relacionamento institucional insere-se na análise do ambiente da rede. É composto pelo item: identificação e interação com os agentes. Esse critério concentra-se na interação com os *stakeholders*, na política de identificação e relacionamento com os parceiros, a saber: universidades, governos e organizações não-governamentais.

e) **Coordenação e Liderança:** o quinto critério foi desdobrado nos itens que se seguem: estrutura de coordenação, liderança e relacionamento. Esse critério evidencia a complexidade de uma rede, sendo fundamental a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede e, por fim, do desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e a troca de ideias.

f) **Resultados:** sendo o último critério, ele foi dividido nos seguintes itens: intercâmbios interorganizacionais e credibilidade organizacional, acesso aos recursos e *performance* financeira dos associados. Esse critério busca identificar os

resultados e benefícios proporcionados pela rede aos seus associados. Dessa forma, analisa a geração de novos benefícios e manutenção dos resultados já existentes. Um bom desempenho neste critério contribui para a competitividade das empresas associadas e a consolidação da rede.

Para facilitar a compreensão dos critérios e itens, é possível visualizar, no Quadro 6, uma síntese das informações apresentadas acima.

M0 – Modelo Obtido da Literatura		
Critérios	Itens	
1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede
		Plano de ação e metas
		Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede
2	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
		Financiabilidade da rede
3	Processos	Processo de comunicação interna
		Processo administrativo-financeiro
		Processo de negociação e compra em conjunto
		Processos de expansão
		Processos de marketing
4	Relacionamento Institucional	Integração com os agentes
5	Coordenação e Liderança	Estrutura de coordenação
		Liderança
		Relacionamento
6	Resultados	Conhecimento compartilhado
		Credibilidade organizacional
		Acesso aos recursos
		<i>Performance</i> financeira

Quadro 6: Síntese Critério e Itens Entrevista
Fonte: Elaborado pela Autora

Na próxima seção, será explanado e detalhado o processo de construção do modelo, a partir dos seis critérios apresentados e dos dezoito itens.

4.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Após a identificação dos critérios na literatura e do desdobramento em itens, foi feita a formulação das questões que compõem cada item, as quais visam compreender como a rede desenvolve a sua gestão, aplica suas práticas e, efetivamente, em que estágio ela se encontra. As questões objetivam recolher um conjunto de informações significativas para análise de determinada situação (MALHOTRA *et al.*, 2008).

A etapa de elaboração das questões é essencial para a coleta das informações desejadas. Com vistas à eficácia dessa etapa, vale destacar que as redes possuem características e propriedades distintas das organizações tradicionais. Essa afirmação é corroborada por Powell (1987) ao expor que as redes constituem-se em um terceiro tipo de arranjo organizacional que tem suas próprias características e propriedades.

Assim, procedeu-se a elaboração de um bloco de questões para cada item do modelo. O questionário foi desenvolvido por meio do processo sugerido por Malhotra *et al.* (2008). Esse processo indica que se deve relacionar todas as informações necessárias, definir o método de entrevista, determinar o texto de cada pergunta, colocar as perguntas na ordem apropriada e definir o aspecto visual das questões. O bloco de questões constitui o norteador da entrevista, que é apresentada de forma completa no Apêndice B. Um exemplo desse roteiro é apresentado no Figura 11. As questões são direcionadas a todos os membros envolvidos com a rede: associados, diretores, consultores, gestores e funcionários administrativos. Para Provan e Kenis (2007), o estudo de todos os atores envolvidos na rede pode mostrar percepções importantes vivenciadas por diferentes membros.

Roteiro para Entrevista			
Identificação:			
Rede:		Entrevistado:	
<input type="checkbox"/> Associados	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Gestor	<input type="checkbox"/> Presidente
Critério: Processos			
Item: Processo de Expansão			
Questões:			
4.1	A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?		
4.2	A rede possui um plano de expansão documentado?		
4.3	Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?		
4.4	A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (stakeholders)?		
4.5	Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?		

Figura 11: Roteiro de Entrevista

Fonte: Elaborado pela Autora

O estabelecimento de um processo padrão para coleta de informações é essencial para garantir a consistência e a coerência das análises. A padronização das questões garante a comparação dos dados entre os entrevistados, aumenta a velocidade e a precisão dos registros facilitando o processamento dos dados (MALHOTRA *et al.*, 2008). Assim, uma vez levantadas as informações necessárias, o avaliador tem condições de confrontá-las com um padrão pré-determinado que possibilita a comparação do nível de desenvolvimento da gestão daquela rede.

Considerando o modelo de gestão um constructo multidimensional, cada um dos critérios pode ser medido através de uma escala específica. A resposta é ponderada numa escala específica de cinco pontos, na qual “1” corresponde à “referência” e “5” à “iniciante”. A proposta desse modelo é obter uma avaliação da rede, a qual possa informar o estágio de gestão em que se encontram e quais pontos devem ser melhorados.

Para tanto, foi desenvolvida uma ferramenta de apoio, que consiste em uma tabela, com padrões de referência que norteiam a análise da rede. Utilizando a ferramenta, é possível comparar as informações coletadas na rede com o padrão de

gestão pré-definido. Um modelo mais detalhado dessa tabela é apresentado no Apêndice C. Um exemplo pode ser visualizado no Quadro 7.

Padrões de Referência					
Critérios:	5	4	3	2	1
	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Estratégia					
Estrutura da Rede					
Processos					
Relacionamento Institucional					
Coordenação e Liderança					
Resultados					

Quadro 7: Padrões de Referência

Fonte: Elaborado pela Autora

Dessa forma, o avaliador, de posse dos depoimentos, da análise documental e das constatações evidenciadas no campo, é capaz de atribuir um valor a cada questão relacionada à escala. O valor conferido reflete a posição da rede no que tange à prática de gestão. Para o registro desse valor, foi desenvolvido um instrumento denominado ficha de avaliação. O instrumento é composto pelas indicações do critério e do item com o respectivo bloco de questões a ser avaliado pela escala. Essas planilhas são apresentadas em sua totalidade no Apêndice D. Um exemplo desse tipo de planilha pode ser visualizado no Quadro 8.

3º Critério: Processos		5	4	3	2	1
Item: Processo de Expansão		Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
4.1	A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?				2	
4.2	A rede possui um plano de expansão documentado?				2	
4.3	Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?			3		
4.4	A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (stakeholders)?		4			
4.5	Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?		4			
Avaliação		0	8	3	4	
Média do Item		3				

Quadro 8: Exemplo de Planilha de Registro da Avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

Para que seja possível a análise das redes, o valor é tabulado na ficha de avaliação, assim, é realizada a média do item. Essa média deverá ser um número inteiro que será obtido através de arredondamento. Para a obtenção da média do item, é necessária a utilização da seguinte fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i R_i}{n} \quad (1)$$

Onde, μ = Média do Item;

Q = Quantidade de avaliações de uma dimensão;

R = Dimensão;

n = Número de questões do Item.

O procedimento para identificação da média do item pode ser observado no exemplo apresentado no Quadro 9. Sendo duas questões avaliadas na dimensão 4, duas avaliadas na dimensão 2 e uma avaliada na dimensão 3, totalizando cinco questões avaliadas no item. Assim, substituindo na fórmula, a planilha calculou a média do item da seguinte maneira:

$$\mu = \frac{2.4 + 2.2 + 1.3}{5} = \frac{8 + 4 + 3}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

No exemplo, o valor médio do item é igual a 3. Da mesma forma, ocorre o procedimento para a obtenção do valor do critério. Como apresentado anteriormente, o valor do item é conhecido através da média do valor atribuído às questões. Utilizando-se da mesma lógica, é calculado o valor do critério, ou seja, a média dos itens é conferida como valor do critério. Esse cálculo é apresentado em uma planilha consolidada. Essas planilhas são apresentadas em sua totalidade no Apêndice D. Um exemplo desse tipo de planilha pode ser visto no Quadro 9.

Critério: Processos	5	4	3	2	1	Média do Item
Item: Processo de Comunicação Interna	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência	
A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas? Este processo é de conhecimento de todos?					1	2,5
A rede possui procedimento de <i>endomarketing</i> estruturado?				2		
A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN e intranet para divulgação de informações?			3			
Pode-se afirmar que os associados têm o conhecimento das ações em andamento da rede?		4				
Avaliação	0	4	3	2	1	
Item: Processo Administrativo-financeiro						
A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e plano de investimento?			3			3
A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e taxas internas e externas?					1	
Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?				2		
A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?	5					
São realizadas reuniões para prestação de contas?		4				
Avaliação	5	4	3	2	1	
Item: Processo de Negociação						
A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?		4				4
A rede possui um processo de negociação e compra conjunta?				2		
A rede realiza compras on-line? O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?	5					
Os benefícios da negociação atingem todos os associados de forma simétrica?		4				
A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar seus relacionamentos com os fornecedores?	5					
Avaliação	10	8	0	2	0	
Item: Processo de Expansão						
A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?					1	3
A rede possui um plano de expansão documentado?				2		
Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?			3			
A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (stakeholders)?		4				
Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?	5					
Avaliação	5	4	3	2	1	
Item: Processo de Marketing						
A rede possui um plano documentado de marketing?		4				3,6
A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?	5					
Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede?		4				
A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?			3			
Existe um manual de identidade visual da rede?				2		
Avaliação	5	8	3	2	0	
Média do Critério						3,2

Quadro 9: Exemplo de Planilha Consolidada

Fonte: Elaborado pela Autora

Para ilustrar, considerando o exemplo da consolidação apresentado no Quadro 10, o Critério “Processos”, composto por cinco itens, obteve as seguintes pontuações:

Critério	Item	Pontuação Obtida
Processos	Comunicação Interna	2
	Administrativo-Financeiro	3
	Negociação	4
	Expansão	3
	Marketing	4
	Total de pontos	16
	Média	$16 \div 5 = 3$

Quadro 10: Exemplo de Pontuação do Critério Processos
Fonte: Elaborado pela Autora

O método de cálculo é replicado para todos os critérios. Assim, para cada critério, é conferido um valor médio de avaliação. O valor do critério deve ser arredondado para número inteiro. Dessa forma, o avaliador identificará o nível de gestão referente aos tributos de cada critério. Ao final de toda a avaliação da rede, é possível evidenciar uma visualização gráfica contemplando todos os critérios. Essa apresentação refere-se ao gráfico radar composto por seis eixos, que representam a área de análise. Cada eixo tem uma escala de 1 a 5 e a posição da rede é definida nessa escala por um ponto, totalizando cinco pontos dispostos em círculo, que serão unidos por linhas, formando um polígono fechado de cinco lados e cinco vértices.

O gráfico possibilitará uma visualização do nível de gestão da rede, em cada critério, a partir do resultado da planilha de avaliação. Com isso, é possível identificar os pontos a serem melhorados em cada critério. O melhor resultado para cada item é 1. Então, o objetivo da rede será a minimização da área do gráfico, que será denominada “Campo de Potencialidades de Melhorias Sistêmicas” (PANTALEÃO, 2003). Na Figura 12, é possível visualizar um exemplo da representação gráfica da avaliação dos critérios – O Campo de Potencialidade de Melhorias Sistêmicas.

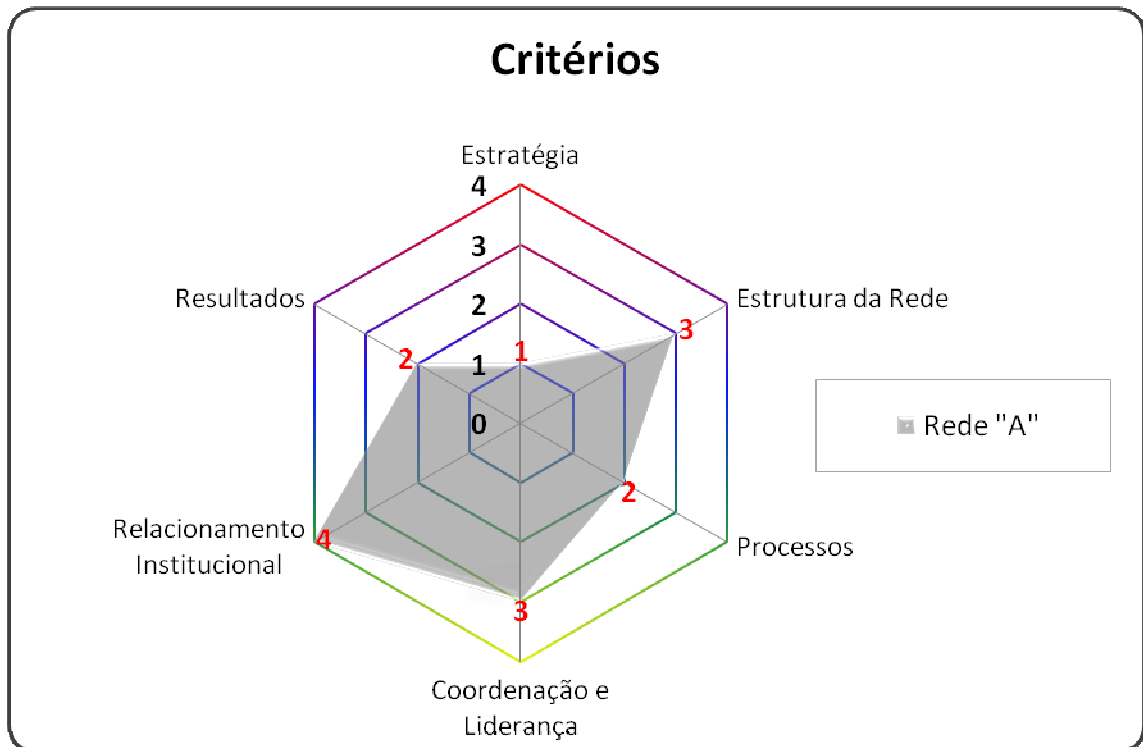


Figura 12: Exemplo da Representação Gráfica – Campo de Potencialidade de Melhoria Sistêmica da Gestão de Redes

Fonte: Elaborado pela Autora (adaptado de Pantaleão, 2003)

Apresentado o processo de desenvolvimento do modelo, é necessário abordar o processo de aplicação do modelo. Na próxima seção, será evidenciado o processo de condução da avaliação.

4.3 O MÉTODO DE APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA REDE

A base de todo o modelo, conforme visto nos subitens anteriores, é um conjunto de critérios, itens e questões. A aplicação do modelo é realizada por entrevistas semi-estruturadas e ancorada pelas seguintes etapas: i) seleção dos entrevistados; ii) agendamento e realização da entrevista; iii) análise das informações coletadas; e iv) emissão do relatório com a avaliação. A fim de garantir a qualidade e a validade das informações coletadas, é essencial que o avaliador tenha conhecimento prévio acerca do funcionamento das redes de cooperação. Inclui-se, também, a necessidade de treinamento apropriado para a utilização do modelo.

O procedimento para aplicação do modelo consiste em um contato inicial com o presidente ou gestor da rede, momento em que é encaminhada uma correspondência solicitando a autorização para realização das entrevistas e o apoio no fornecimento das informações necessárias para a identificação dos associados a serem entrevistados: o presidente; um diretor; o gestor; e dois associados. Para a seleção dos entrevistados, é necessário que a rede informe seu organograma. Com base no organograma, é realizada a seleção aleatoriamente do diretor e dos associados a serem entrevistados.

Executada a fase de sensibilização da rede a participar da avaliação, passa-se à operacionalização das entrevistas. São realizados contatos com os selecionados, com vistas à apresentação do modelo de avaliação e ao agendamento das entrevistas. Para a avaliação da rede, são realizadas entrevistas pessoais, durante as quais os depoimentos são gravados. Depois de realizadas todas as entrevistas com os membros da rede em análise, inicia-se o processamento das informações que levam à análise, o que inclui a transcrição, organização das evidências objetivas (documentos confirmatórios) e a tabulação dos dados coletados. Dessa forma, é possível analisar e comparar os depoimentos prestados por associados da mesma rede, a fim de verificar a veracidade e consistência das respostas. Após a edição e o ajuste das entrevistas, passa-se ao passo de análise da rede. Nesse passo, as informações são interpretadas para conclusão da avaliação da rede; é gerado um relatório com a apreciação da gestão da rede relatando os pontos que exigem atenção; e, também, os pontos em que a rede apresenta uma prática de gestão referência.

Para validação do modelo proposto, no próximo capítulo, será apresentada a validação do modelo proposto com seis especialistas e, posteriormente, com quatro redes de cooperação.

5 VALIDAÇÃO DO MODELO

O objetivo deste capítulo é apresentar a validação do modelo referenciado no *design research* como o passo avaliação. Inicialmente, será referida a validação do modelo obtido por meio da literatura com os especialistas (M0). Em seguida, o modelo analisado pelos especialistas será validado no campo através de quatro redes de cooperação (M1).

5.1 VALIDAÇÃO DO MODELO M0 JUNTO AOS ESPECIALISTAS

Uma vez projetado o modelo para avaliação da gestão das redes de cooperação (M0), faz-se necessário sua validação. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com especialistas sobre o tema. O objetivo dessas entrevistas foi obter sugestões a respeito dos atributos a serem pesquisados e confirmar a adequação dos critérios pré-estabelecidos através da verificação dos itens e questões propostas. Reitera-se que todos os elementos abordados na validação visam buscar a legitimação do artefato desenvolvido. Nesse sentido, são apresentadas as contribuições advindas da validação realizada junto aos especialistas.

Na primeira atividade realizada, os entrevistados foram estimulados a responder sobre os critérios essenciais para a avaliação da gestão de uma rede de cooperação. Dessa forma, buscou-se estabelecer a relevância dos critérios para a gestão no contexto específico das redes de cooperação. Tal apreciação visava uma confirmação (ou não) dos seguintes questionamentos:

- Quais critérios são relevantes para a gestão de uma rede de cooperação?
- Quais itens devem compor cada critério?
- O que deve ser avaliado em cada item?

- Qual é a sequência mais apropriada dos critérios, para apresentação no modelo?

As percepções verificadas junto aos participantes das entrevistas semi-estruturadas confirmaram a importância dos seis critérios sugeridos. As evidências empíricas obtidas nas entrevistas permitiram o esclarecimento de questões relevantes em relação a cada critério de gestão das redes de cooperação. A seguir, é descrito o processo de validação com os especialistas.

Inicialmente, apresentou-se o critério **estratégia**, elemento crucial para a realização de ações conjuntas e para a tomada de decisão em rede. Apresentou-se, também, o conjunto de elementos que fazem parte desse critério de gestão: planejamento estratégico, plano de ações e metas e, por fim, o alinhamento da estratégia da rede. No cruzamento das informações coletadas, a maior parte dos elementos propostos foi validada. Todos os especialistas foram enfáticos ao assegurarem que o desenvolvimento de estratégias coletivas é fundamental para a gestão da rede, pois são as estratégias que direcionam os associados ao alcance dos objetivos, corroborando os estudos de Jarillo (1998). A necessidade de estabelecer objetivos globais e tópicos associados ao planejamento estratégico foram os pontos em que ocorreram as contribuições mais significativas.

Os entrevistados foram enfáticos sobre a importância da estratégia para a gestão de uma rede. Um dos entrevistados destacou a necessidade de um posicionamento para fortalecer a organização em rede, enfatizando que: “[...] o estabelecimento da estratégia é o mapa estratégico da rede, é o ponto de partida” (Especialista 3 – E3). Esse testemunho fornece indícios de que a formulação da estratégia é um processo coletivo que necessita ser construído, seja ele de curto ou longo prazo, de forma alinhada com os objetivos das empresas associadas. Conforme argumenta um dos entrevistados, “[...] a rede tem que ter um conjunto de objetivos de curto, médio e longo prazo” (E2). Outro entrevistado complementa com a afirmação segundo a qual “[...] os objetivos e a análise do ambiente são fundamentais para nortear a rede” (E4). Essas afirmações tendem a fortalecer a proposição de que o estabelecimento de uma estratégia clara é essencial para que a cooperação em redes possa ocorrer (HUMAN; PROVAN, 1997).

Essas evidências apontam para a importância de elaborar um planejamento estratégico documentado contemplando metas, ações a serem realizadas e indicadores que orientam no alcance dos objetivos propostos. Nas palavras de um entrevistado, “é necessário que a rede possua o planejamento documentado” (E2). Entretanto, esse plano precisa ser implantando na medida em que “não adianta a rede ter um ótimo plano estratégico se não o transformar em metas e ações” (E3). Finalmente, no intuito de complementar uma visão de conjunto em relação ao tema, o entrevistado E4 diz que “tu tens que ter indicadores, é como tu dirigir o teu carro sem ter o marcador de velocidade ou o marcador do tanque de gasolina, não tem informação nenhuma”. Esses depoimentos são consonantes como os aspectos ligados à aplicabilidade e à adoção de ferramentas, como por exemplo, o planejamento estratégico, defendido conceitualmente por Grandori e Soda (1995).

Também foi evidenciada nas entrevistas a necessidade de estabelecer uma estrutura para desenvolver a rede. Desse modo, é apresentado o critério **estrutura da rede**. A estrutura também foi validada pelos especialistas juntamente como itens apresentados, os quais entendem ser fundamental a existência de uma infraestrutura para o funcionamento operacional e gerencial da rede, bem como de sua financiabilidade. A estrutura é um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a financiabilidade da mesma. Durante as entrevistas, foi possível observar a importância dirigida à construção de uma central administrativa e a necessidade de contratar profissionais para tratar os aspectos relativos à gestão das redes. Nesse sentido, um dos entrevistados observa que “[...] um escritório com infra-estrutura para o funcionamento administrativo da rede é o mínimo possível” (E1). Já o entrevistado E3 considera que “[...] a sede da rede é uma maneira de dar visibilidade a nossa união”, na medida em que “os fornecedores passam a frequentar a nossa rede; isso traz credibilidade.” As entrevistas fornecem indícios objetivos no sentido de que o estabelecimento de uma sede fornece à rede melhores condições de gestão e tende a proporcionar maior visibilidade das ações da rede.

Com relação à presença de um profissional contratado, o entrevistado argumenta que “um gestor em uma rede representa uma pessoa focada em gerenciar, desenvolver a rede, em buscar parcerias, transformar ações em

resultados” (E4). As redes que possuem profissionais contratados tenderiam a apresentar uma significativa diferença de desempenho em relação às demais. Um entrevistado corrobora essa afirmação dizendo que “no caso do gestor, é fundamental que alguém toque, tu vais ver as redes com funcionários contratados como cresceram” (E3). Todos os argumentos expostos pelos entrevistados reforçam as colocações feitas por Human e Provan (1997), que evidenciam o papel fundamental da estrutura administrativa no sentido de facilitar o processo de envolvimento e a geração de resultados favoráveis para as empresas associadas.

Outro elemento importante no contexto da gestão de uma rede é a financiabilidade. Foi evidenciado por um dos entrevistados que a financiabilidade não seria a atividade fim da rede: “a financiabilidade da rede é importante, mas acho que a rede deve se preocupar com o retorno para o associado. O foco da rede é promover ações para o associado” (E1). Outro entrevistado contesta dizendo que a financiabilidade da rede é importante para deixar de onerar o próprio associado, dado que “essa geração de dinheiro, contribui muito para a rede. Isso ajuda a diminuir as chamadas-extras e, também, dá uma folga para o associado” (E3). De acordo com o que foi exposto até o momento, a financiabilidade é referida, no modelo, como caminho para permitir a geração de novos serviços e investimentos, não sendo a atividade principal da rede, visto que a financiabilidade proposta no modelo centra-se na geração de oportunidades para os associados e não como subsídio financeiro para o associado. A disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em instalações, marketing e tecnologia são fundamentais para a estruturação e crescimento das redes e são apontados como fatores limitadores do crescimento da rede (BOEHE *et al*, 2004).

Apresenta-se o critério **processos**, definido como responsável pelo estabelecimento e alinhamento dos fluxos das atividades. As avaliações dos especialistas validaram o critério processos e os itens. Corrobora com essa afirmação o E3, argumentando que “tudo que realizamos na rede, a negociação, a entrada de novos associados e o próprio marketing precisa de um roteiro, um processo”. Desse modo, apresenta-se os itens que constituem esse critério: comunicação, negociação, expansão, marketing e administrativo-financeiro.

Na compilação das informações colhidas, foi possível confirmar os elementos sugeridos na teoria, sendo que os processos de comunicação e negociação foram salientados mais fortemente pelos entrevistados. O processo de comunicação foi citado como o mecanismo principal de conexão entre os membros da rede. O entrevistado E5 diz que “a comunicação é tudo para uma rede. É preciso que as informações fluam para que a rede seja bem coesa e que, também, todos os associados tenham acesso igual às informações [...] tem que ter um processo de comunicação”. O especialista E2 corrobora a afirmação anterior dizendo que “é preciso garantir que a comunicação aconteça, ou seja, a garantia de que o comunicado foi efetivamente recebido”.

Nas entrevistas, a negociação foi o processo mais citado. Tal fato pode estar vinculado à relação direta existente entre o processo de negociação e a obtenção de resultados financeiros favoráveis para as empresas associadas. Na maioria das vezes, a negociação é realizada pela rede, como agente intermediador, que é responsável por gerenciar e acompanhar o processo de negociação e compras. Os entrevistados evidenciaram a importância de que as negociações realizadas devem contemplar as demandas de todos os associados. Assim, “é necessário que os benefícios da negociação atinjam a todos os associados” (E2).

Os processos de marketing e expansão foram mencionados como as atividades que promovem mais visibilidade à rede. Os especialistas referiram o processo de marketing como essencial para o planejamento de toda a imagem da rede como pode ser evidenciado no depoimento do E1: “é o marketing, a marca, tem que se trabalhar o plano de comunicação. Saber onde investir, as campanhas, identificar o público-alvo. Tem que ser uma ação constante para consolidar a marca. Porque fazer uma ação de marketing isolada não dá resultado é só gasto. Por isso, o marketing tem que ter um processo tem que ter um planejamento”.

O processo de expansão, além de proporcionar visibilidade em virtude da abertura de novos pontos de vendas, também é essencial para a rede, visto a necessidade de prospectar, selecionar e avaliar novos entrantes. Para tanto, é necessário um processo transparente em relação aos critérios pré-estabelecidos para a associação de novos membros. Contribuindo com a discussão, o E5 argumenta, indicando que “a rede precisa de um processo de expansão. Há a

necessidade do estabelecimento de requisitos para que o lojista possa associar-se à rede”.

Quanto ao processo administrativo-financeiro, foi mencionada a necessidade de transparência da gestão e a compreensão das rotinas operacionais. As percepções dos entrevistados apontam a necessidade da adoção de processos formalizados não importando o estágio de desenvolvimento em que a rede se encontre. Desse modo, “qualquer organização precisa de clareza nas suas contas e tarefas, com a rede não é diferente”.

A complexidade gerencial de uma rede permite evidenciar três elementos fundamentais: a necessidade de uma estrutura de coordenação, a liderança e o relacionamento, fatores essenciais para a consolidação de uma rede. Os especialistas foram enfáticos ao validar o critério coordenação e liderança. Um dos entrevistados chegou a dizer que é o critério central, visto que “se não houver coordenação e liderança, não existe a rede” (E5). Os aspectos citados com maior frequência nesse critério foram: relacionamento, estabelecimento de regras e desenvolvimento da liderança para sucessão. A estrutura de coordenação remete à manutenção dos instrumentos contratuais e à gestão das equipes de trabalho.

Segundo os entrevistados, os instrumentos contratuais facilitam a gestão das relações entre os associados, dado que “todas as decisões que são tomadas na rede são baseadas no estatuto. A decisão de penalizar, excluir ou tomar outras providências” (E3). O estabelecimento de regras é relevante em uma rede, sendo necessário para melhorar a interação dos atores e facilitar a tomada de decisão. Ratificam-se, empiricamente, os postulados teóricos de que a formalização harmoniza os relacionamentos ao esclarecer os direitos e deveres, organizar os recursos e reduzir as questões que geram conflitos (WAARDEN, 1992). Igualmente, como sustentam Grandori e Soda (1995), o estabelecimento de normas e procedimentos tende a facilitar a relação dos membros diretores com os associados que não ocupam cargos na diretoria de rede.

Quanto à liderança, os entrevistados evidenciaram a importância de um canal formal para a sugestão de melhorias. Dessa forma, “a diretoria da rede deve estar aberta para receber sugestões dos associados não participantes da direção. Isso faz

com que a gente se sinta parte do grupo” (E1). Esse depoimento confirma a importância das decisões tomadas por consenso e com ampla participação dos associados. Quando a liderança não é distribuída, ou seja, as decisões não são consensuadas com os associados, tende a ocorrer problemas de relacionamento e coordenação. Nessa perspectiva, Pedrozo e Pereira (2004) apontam problemas de gestão que podem ocorrer: disputas de poder, a falta de compromisso e a desconfiança dos participantes.

O relacionamento é o responsável pela interação entre os associados e o seu desenvolvimento em uma rede, no qual é buscado o fortalecimento dos laços de confiança entre os associados. Esse é um importante ponto a ser analisado, visto que a confiança desempenha um papel fundamental para a formação e sustentação das redes. Dessa forma, Scherer (2007) afirma que, em uma atmosfera de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Em um ambiente de confiança, os associados se tornam mais participativos contribuindo na discussão das decisões estratégicas e incentivando o debate e a reflexão do grupo. Nesse sentido, o relacionamento foi citado como um dos elementos capitais das redes de cooperação, fato atestado por um dos participantes: “eu acho que todos são importantes, mas o relacionamento é a base de tudo” (E6).

Ainda sobre a perspectiva do relacionamento, foi apresentado o critério **relacionamento institucional**, o qual tem como elemento central a integração entre os atores externos e o ambiente institucional em que a rede está inserida. No que tange a esse aspecto, os entrevistados validaram o critério e evidenciaram a importância do desenvolvimento de interações com os atores externos à rede: governo, universidade, entidades de classe e comunidade. Os entrevistados explicitaram a preocupação em como deve ser estabelecido e regido esse relacionamento. O entrevistado E1 diz que “para começar a ter uma parceria, primeiro precisamos identificar potenciais parceiros da rede e depois estabelecer as regras para este relacionamento”. Outro entrevistado confirmou a importância das relações desenvolvidas com atores externos, relatando a sua experiência de relacionamento, dizendo que “através do relacionamento com o Estado e com a universidade, tivemos acesso à capacitação gerencial e a consultores para ajudar na

gestão da rede” (E2). Esse testemunho mostra a relevância das relações estabelecidas entre as redes e o ambiente.

Por fim, apresentou-se o critério **resultado**, abordando os benefícios proporcionados pela rede a seus associados. Os elementos que compõem esse critério são: conhecimento compartilhado, credibilidade organizacional, acesso a recursos e *performance* financeira. Os especialistas validaram o critério e os itens, ressaltando que os resultados são a principal finalidade da formação da rede de cooperação. Corrobora essa afirmação o E3, dizendo que “o objetivo inicial e principal da união em rede é obter benefícios, a troca de ideia, o poder de compra, a credibilidade da rede, a solução de problemas comuns”.

Concernente aos resultados vinculados ao conhecimento compartilhado, os especialistas evidenciaram que os associados só reconhecem o conhecimento como resultado depois que a rede adquire certo grau de maturidade, conforme pode ser constatado através do depoimento de um dos especialistas: “o empresário tem dificuldade de entender e reconhecer esses resultados vinculados ao conhecimento [...] só entende que são resultados, depois que há um amadurecimento da rede, em menos de um ano eles não enxergam os resultados” (E5). Em algumas redes, o conhecimento é compartilhado através de visitas guiadas, nas quais os associados visitam as lojas de outros associados e procuram identificar as boas práticas de gestão para incorporar as suas empresas.

Dentro do item “acesso a recursos”, foram referidos pelos especialistas o oferecimento de capacitação e a disponibilização de consultorias com vistas à prospecção de oportunidades, aspecto ressaltado por Casarotto Filho e Pires (1998).

Os itens que compõem a *performance* financeira também foram confirmados pelos especialistas: o alcance de economias de escala, o aumento do poder de barganha, a ampliação do mercado, a redução dos custos e riscos. Todas essas afirmações são confirmadas pelos pressupostos teóricos de que a complementaridade facilita o acesso a recursos não-existentes na empresa (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989; RICHARDSON, 1997) e de que a cooperação em rede possibilita reduzir custos e riscos para seus associados (JARILLO, 1988; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Ao final da entrevista, após o conhecimento do modelo completo, os especialistas foram inquiridos sobre a sequência lógica apropriada para a apresentação dos critérios. Pela percepção dos especialistas, a “estratégia” deve ser o primeiro critério avaliado em uma rede de cooperação. O critério foi mencionado como primeiro por cinco dos especialistas. Na sequência, elegeram o critério “coordenação e liderança”. A “estrutura” foi referida como o terceiro critério a compor o modelo (4 especialistas). O critério “processos” foi sugerido em quarto lugar, seguido pelo critério “relacionamento institucional”. Os especialistas apontaram “resultados” como o último critério a ser avaliado.

Todas as observações empíricas que despontaram no desenrolar das entrevistas auxiliaram para a melhor compreensão dos critérios e elementos para avaliar a gestão das redes de cooperação. Elas serviram para validar os critérios encontrados na literatura evidenciando a importância de cada um deles. De acordo com a metodologia deste trabalho, a validação com especialistas credencia e legitima o artefato proposto. Este poderá agora ser testado em campo para verificar a aderência das proposições realizadas.

A realização da etapa de avaliação constitui-se em um dos passos do método *design research*. Essa etapa alcançou os objetivos propostos validando os critérios, itens e as ferramentas de apoio. A validação, também, corrobora a teoria organizacional sobre redes de cooperação e sua gestão. No intuito de promover uma adequada conclusão dessa validação, é apresentado um Quadro síntese (Quadro 11) da validação.

Critérios para Avaliação	Referências	Validações
Estratégia	BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); PARK (1996); MILES; SNOW (1986); JARILLO (1993); KOTLER (1995).	“[...] o estabelecimento da estratégia é o mapa estratégico da rede. O ponto de partida” (E3). “Os objetivos e a análise do ambiente são fundamentais para nortear a rede” (E4).
Estrutura	FIALHO (2005); HUMAN; PROVAN (1997); SCHERER (2007); PARK (1996).	“[...] um escritório com infra-estrutura para o funcionamento administrativo da rede é o mínimo possível” (E6). “[...] a sede da rede é uma maneira de dar visibilidade a nossa união. Os fornecedores passam a frequentar a nossa rede e isso traz credibilidade.” (E5).
Processos	GONÇALVES (2000); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).	“[...] tudo que realizamos na rede a negociação, a entrada de novos associados e o próprio marketing precisa de um roteiro, um processo”. (E3).
Relacionamentos Institucionais	GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRO <i>et al.</i> (2004); MÖLLER; HALINEN (1999).	“Para começar a ter uma parceria, primeiro precisamos identificar potenciais parceiros da rede e depois estabelecer regras para este relacionamento” (E4).
Coordenação e Liderança	NOOTEBOOM (2004); HASTENREITER (2005); GRANDORI; CACCIATORI (2006); JONES; HESTERLY; BOATTI (1997); GRANDORI; SODA (1995); ROBBINS; (2002); PEDROZO; PEREIRA (2004); GRANOVETTER (1985); MARCON; MONET (2000); SCHERER; ZAWISLAK (2007); GULATI (1995); SCHERER (2007).	“[...] se não houver coordenação e liderança, não existe a rede” (E5).
Resultados	POWELL (1990); HUMAN; PROVAN (1997); GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRIN; VARGAS (2003); VERSCHOORE (2006); HUMAN; PROVAN (1997).	“[...] o objetivo inicial e principal da união em rede é obter benefícios, a troca de ideia, o poder de compra, a credibilidade da rede, a solução de problemas comuns”.

Quadro 11: Síntese da Validação com os Especialistas – M1

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2 VALIDAÇÃO DO MODELO M1 JUNTO ÀS REDES DE COOPERAÇÃO

Na seção anterior, o modelo inicial proposto (M0), construído a partir do referencial teórico, foi avaliado e validado por seis especialistas no tema Redes de Cooperação. Esta seção tem como objetivo validar o Modelo de Referência de

Gestão proposto (M1), através de uma pesquisa empírica realizada junto a quatro casos de redes de cooperação que estão em estágios diferentes de desenvolvimento.

A validação foi realizada através da comparação das respostas dos depoentes e do acompanhamento sistemático da evolução, para correção de eventuais erros oriundos de interpretação ou da construção do modelo. As sugestões para ajustes, a fim de proporcionar melhorias, foram pensadas de acordo com os posicionamentos auferidos nos casos a serem analisados. A validação do modelo (M1) será feita no seguinte formato: i) evidenciação das adequações relativas aos critérios e itens; ii) apresentação, de forma geral, dos pontos de melhorias; e iii) descrição dos ajustes necessários no âmbito das questões propostas para a avaliação do modelo. Ao final das proposições de melhorias, será apresentado um quadro síntese com todas as alterações sugeridas no Modelo M1, que levam à proposição do artefato final - Modelo M2.

5.2.1 Pontos de Melhoria Geral para a Aplicação do Modelo

Observando a validação, foi possível evidenciar a necessidade de ajustes para promover uma melhor aderência da configuração do modelo à avaliação da rede. Dessa forma, são expostos os principais pontos críticos a serem melhorados na aplicação do modelo de forma geral.

Um dos primeiros pontos de melhoria pautado refere-se ao tempo de entrevista para a aplicação do modelo, de aproximadamente 2 horas e 30 minutos para cada entrevistado. Os entrevistados relataram que o tempo para a aplicação do modelo era demasiadamente longo. Isso tendia a provocar cansaço ao respondente. Dessa forma, propõe-se realizar ajustes no modelo com vistas a reduzir o tempo de entrevista, sem perdas de informações visando evitar o desinteresse do respondente, que pode causar problemas na qualidade das respostas. Desse modo, com o objetivo de reduzir o tempo de entrevista, uma das adequações possíveis é a redução do número de questões. Com uma apreciação profunda, é possível eliminar ou unificar questões que possuem objetivos similares. Dessa forma, é possível

otimizar o tempo de entrevista. Com uma breve análise das respostas dos entrevistados, parece razoável afirmar que existem perguntas duplicadas e análogas que podem ser agrupadas. Essa análise foi relevante para refinar o modelo.

No que tange a alterações referentes aos critérios e itens, foram observados pontos de melhoria substanciais. Algumas modificações são sugeridas para melhorar a compreensão do modelo, como a alteração de dois critérios dos propostos inicialmente, Relacionamento Institucional e Coordenação/Liderança; a exclusão de um item, Plano de Ações e Metas; e a realocação do item Relacionamento. A seguir, serão apresentadas as sugestões detalhadas para melhoria do modelo (M1).

5.2.2 Alteração nos Critérios do Modelo M1

No que diz respeito às modificações nos critérios, destaca-se que dois dentre os seis critérios propostos apresentaram necessidades de adequação. O primeiro refere-se ao critério *Coordenação e Liderança* e o segundo ao critério *Relacionamento Institucional*.

Durante a aplicação do modelo M1, nas redes, foi observada certa restrição dos entrevistados ao perceberem o item *relacionamento* dentro do critério “Coordenação e Liderança”. Com isso, devido às evidências obtidas no campo, para facilitar o entendimento do modelo, optou-se pela exclusão do referido item desse critério. Também foi observado neste critério que os associados percebem a coordenação e a liderança como abordagens distintas. Isso se deve ao fato de o associado perceber a estrutura de coordenação como algo formal. Já a liderança é visualizada como algo resultante das ações informais. Dessa maneira, evidencia-se a necessidade de divisão desse critério em dois: Coordenação e Liderança.

Outra alteração necessária refere-se ao critério *relacionamento institucional*. Evidenciou-se, na aplicação do modelo, a possibilidade de incorporar a esse critério o item relacionamento interno, antes integrante do critério coordenação e liderança. Para isso, o critério necessita de uma nova nomenclatura para que possa ser

percebido com maior clareza pelos associados da rede. O critério relacionamento institucional pode atender às questões voltadas a relacionamento tanto interno quanto externo. Para atender à alteração proposta, o critério foi renomeado para “Relacionamento”. O Quadro 12 apresenta uma síntese das alterações realizadas nos critérios propostos.

Modelo Validado Especialistas M1		Modelo Consolidado M2	
Critérios		Critérios	
1	Estratégia	1	Estratégia
2	Coordenação e Liderança	2	Coordenação
		3	Liderança
3	Estrutura da Rede	4	Estrutura da Rede
4	Processos	5	Processos
5	Relacionamento Institucional	6	Relacionamento
6	Resultados	7	Resultados

Quadro 12: Síntese de Alterações nos Critérios entre os Modelos M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.3 Alteração nos Itens entre os Modelos M1 e M2

Devido às modificações efetuadas nos critérios, torna-se necessária a alteração do item *Interação com os Agentes* pertencente inicialmente ao critério relacionamento institucional para Relacionamento. Conforme as alterações realizadas nos critérios “Coordenação e liderança” e “Relacionamento Institucional”, foram também feitas alterações nos itens. Inicialmente o item relacionamento era parte integrante do critério coordenação e liderança, com a abertura do critério relacionamento institucional para relacionamento, que passa a ter dois itens: relacionamento interno e externo.

No que tange ao critério estratégia, este deve ter o item “Plano de Ações e Metas” suprimido, visto que, na aplicação do modelo, essa divisão é visualizada como desnecessária. No Quadro 13, é possível verificar as alterações realizadas nos itens entre os Modelos M1 e M2.

Modelo Validado Especialistas - M1			Modelo Consolidado M2		
Critérios		Itens	Critérios		Itens
1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede	1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede
		Plano de ação e metas			Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede
		Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede			
2	Coordenação e Liderança	Estrutura de coordenação	2	Coordenação	Estrutura de coordenação
		Liderança			
		Relacionamento	3	Liderança	Sistema de liderança
3	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis	4	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
		Financiabilidade da rede			Financiabilidade da rede
4	Processos	Processo de comunicação interna	5	Processos	Processo de comunicação interna
		Processo administrativo-financeiro			Processo administrativo-financeiro
		Processo de negociação e compra em conjunto			Processo de negociação e compra em conjunto
		Processos de expansão			Processos de expansão
		Processos de marketing			Processos de marketing
5	Relacionamento Institucional	Integração com os agentes	6	Relacionamento	Relacionamento interno
					Relacionamento externo
6	Resultados	Conhecimento compartilhado	7	Resultados	Conhecimento compartilhado
		Credibilidade organizacional			Credibilidade organizacional
		Acesso aos recursos			Acesso aos recursos
		Performance financeira			Performance financeira

Quadro 13: Síntese das Alterações Realizadas nos Itens entre os Modelos M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.4 Estratégia

O critério estratégia é composto por quinze questões distribuídas em dois itens. É possível afirmar que, em seis das quinze questões, foram identificados pontos para melhorias. Em relação às questões, ao analisar as réplicas para as perguntas: “Há o estabelecimento da diretriz organizacional: missão, visão e objetivos de pequeno, médio e longo prazo?” e “A rede possui um plano estratégico documentado (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?”, foi identificado que o associado, quando inquirido a respeito da primeira questão, acaba respondendo automaticamente a segunda questão mencionada acima. Essa afirmação é sustentada pela resposta fornecida pelo entrevistado R10 quando inquirido sobre a primeira questão:

A rede está fazendo o planejamento estratégico. Nós contratamos um consultor em março desse ano e estamos fazendo o planejamento. Nós tínhamos um planejamento lá do início do programa de redes, mas era um planejamento muito simples, básico. Tinha a missão e a visão e só. Agora estamos fazendo os objetivos, a análise do ambiente e tudo é formalizado, todas as etapas dessa construção são registradas (R10).

Por meio dessa afirmação, é possível concluir que uma síntese das duas questões proporcionará uma uniformidade ao modelo. Segundo Born (2007), um plano estratégico se divide em análise estratégica, em que se identificam as oportunidades e ameaças, e a formulação da estratégia, na qual são apontados os objetivos estratégicos e programas de ação de longo prazo.

Com respeito às questões relacionadas à estratégia, “A rede possui uma estratégia definida?” e “A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações de pequeno, médio e longo prazo?”, na aplicação prática do modelo, observou-se que ambas são complementares, podendo ser reestruturadas em uma única questão sem prejuízo para o instrumento de avaliação. Sendo a nova redação: “Os objetivos estratégicos têm sido adequadamente desdobrados em metas e ações de curto, médio e longo prazo?”. A importância dessa questão reside no papel fundamental desempenhado pela estratégia. Segundo Mendes, Cunha e Teixeira

(2005), sem estratégia, uma rede não consegue gerar a competitividade desejada por seus associados.

Ainda no critério estratégia, as perguntas “São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento do planejamento estratégico?” e “Quando necessário são realizados ajustes e correções no planejamento estratégico?” podem formar uma única questão, a saber, “São realizadas reuniões periódicas para ajustes e correções no planejamento estratégico?”; otimiza-se, assim, o tempo de entrevista. O entrevistado R 13 (R13) responde nesse sentido:

Semanalmente, a gente reúne todos os associados lá numa manhã. Cada associado está dentro de alguma equipe. Então, essas equipes se reúnem, cada uma já tem o seu plano de metas a curto prazo, né. E aí a gente vai montando e uma vez por mês a gente tem uma reunião do Conselho, que é onde o consultor participa e passa um pouquinho como é que está esse andamento (R 13).

Em um ambiente colaborativo, há necessidade de um alinhamento para que as atividades sejam planejadas e executadas com base nas premissas básicas da rede. Para Jones, Hesterly, Borgatti (1997), o alinhamento das equipes de trabalho pode ser realizado através de reuniões de grupos, auxiliando o compartilhamento de informações entre os atores e reduzindo o tempo para a conclusão de tarefas complexas. No Quadro 14, é apresentada uma síntese das alterações realizadas no critério estratégia.

Modelo Validado - Especialistas – M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Planejamento estratégico formal da rede		Planejamento estratégico formal da rede	
1.1	A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar a longo prazo?	A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar a longo prazo?	
1.2	A rede possui a análise do ambiente interna e externa?	A rede possui a análise do ambiente interna e externa?	
1.3	Há o estabelecimento da diretriz organizacional: missão, visão e objetivos de pequeno, médio e longo prazo?	Questão suprimida - As respostas a esta questão são similares à questão 1.5.	
1.4	A rede possui uma estratégia definida?	Questão suprimida - A mesma questão é realizada no item 2.1.	
1.5	A rede possui um plano estratégico documentado (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?	A rede possui um plano estratégico documentado (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?	
Plano de Ações e Metas		Item Excluído - As questões do item foram incorporadas ao Planejamento Formal	
2.1	A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações de pequeno, médio e longo prazo?	A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações de pequeno, médio e longo prazo?	
2.2	A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?	A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?	
2.3	São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento do planejamento estratégico?	São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do planejamento estratégico?	
2.4	Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?	Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?	
2.5	Quando necessários são realizados ajustes e correções no planejamento estratégico?	Questão Agrupada - Mesma ideia abordada no item 2.3. Questão 2.3 reformulada.	
Alinhamento da Estratégia da rede com a estratégia da rede		Alinhamento da Estratégia da rede com a estratégia da rede	
3.1	É realizado o alinhamento da estratégia da empresa associada com a estratégia da rede?	Questão suprimida.	
3.2	As lojas associadas à rede estão com as fachadas padronizadas?	As lojas associadas à rede estão com as fachadas padronizadas?	
3.3	As lojas associadas à rede estão com o layout padronizado?	As lojas associadas à rede estão com o layout padronizado?	
3.4	As lojas associadas à rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?	As lojas associadas à rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?	
3.5	As lojas associadas à rede oferecem o mesmo mix de produtos?	As lojas associadas à rede oferecem o mesmo mix de produtos?	

Quadro 14: Alterações nas Questões do Critério Estratégia entre M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.5 Liderança

Das nove questões que compõem o critério liderança, quatro necessitam de melhoria. As questões “Percebe-se na liderança a cultura do compartilhamento do poder e de informação no Processo decisório?” e “A liderança da rede é flexível e proativa?” podem ser agrupadas. A resposta do entrevistado R9 ajuda a esclarecer o tema:

A liderança conjuntamente com nosso consultor (gestor) busca sempre tomar as decisões em consenso, também escutam nossos argumentos, nossa posição [...] eles buscam sempre trazer novas ideias tem a iniciativa de propor novos rumos. Acho que eles tentam atuar da melhor maneira possível construindo com a gente (R9).

Para uma melhor avaliação da gestão, é necessária nova redação para uma questão voltada à liderança, a saber: “A liderança da rede busca o compartilhamento do poder e a proatividade?”. Questões voltadas para a divisão do poder e a flexibilidade da liderança são essenciais, a fim de garantir a coesão interna da rede, pois o ponto-chave de uma rede parece residir no fato das ações serem realizadas através da cooperação, não existindo uma hierarquia formal. Corroboram com essa afirmação Mendes, Cunha e Teixeira (2005, p. 79), ao afirmarem “[...] que sustentam que uma rede não possui hierarquia nem chefe, sendo as decisões compartilhadas”.

As duas questões apresentadas “A diretoria se encontra formalmente e discute ações corretivas para a rede?” e “A diretoria se reúne com frequência para discutir questões e propor ações para a rede?” também podem ser agrupadas, pois é percebido na aplicação do modelo que a questão está com redação semelhante, o que contribuiu para a obtenção de respostas similares. Essas questões podem ser agrupadas na seguinte frase: “A diretoria se encontra formalmente e discute novas ações corretivas para a rede?”. A resposta do entrevistado R16 ajuda a esclarecer essa proposição:

Além das nossas reuniões gerias também nós encontramos toda a segunda-feira a diretoria sempre está presente, os demais associados que quiserem participar das nossas reuniões, conversas, são bem vindos. Nestas reuniões buscamos identificar novas ações e também resolver problemas. Ainda não estamos conseguindo pensar em novas ações, estamos resolvendo os problemas, mas sempre a nossa reunião tem o objetivo de pensar em novas ideias (R16).

Em uma análise do critério liderança, é possível perceber que a questão “A rede incentiva a reflexão e o debate capaz de gerar informações estratégicas para os associados?” pode ser suprimida, visto que ela já é abordada no critério resultados. Balestrin, Vargas e Fayard (2005) postulam que um dos maiores benefícios, na ação em rede, é o compartilhamento de informações e de conhecimento entre as empresas associadas. No Quadro 15, é apresentada a síntese das alterações nas questões do critério liderança.

Modelo Validado - Especialistas - M1		Modelo Validado - Redes - M2
Liderança		Liderança
2.1	Percebe-se na liderança a cultura do compartilhamento do poder e de informação no Processo Decisório?	Questão Agrupada - A questão foi agrupada a 2.3, para facilitar a mensuração na escala.
2.2	Na liderança, nota-se a articulação da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?	Na liderança, nota-se a articulação da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?
2.3	A liderança da rede é flexível e proativa?	A liderança da rede busca o compartilhamento do poder e a proatividade?
2.4	A diretoria se encontra formalmente e discute ações corretivas para a rede?	Questão Agrupada - A questão foi agrupada a 2.7, para facilitar a mensuração na escala.
2.5	Existe uma preocupação com Programa de Formação de Líderes para a sucessão/reeleição? Há alguma iniciativa em andamento?	Existe uma preocupação com Programa de Formação de Líderes para a sucessão/reeleição? Há alguma iniciativa em andamento?
2.6	Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?	Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?
2.7	A diretoria se reúne com frequência para discutir as questões e propor ações para a rede?	A diretoria se encontra formalmente e discute novas ações corretivas para a rede?
2.8	Os conselhos da rede (exs. ética, fiscal, administração) se reúnem periodicamente?	Os conselhos da rede (exs. ética, fiscal, administração) se reúnem periodicamente?
2.9	A diretoria da rede consegue atender às necessidades dos associados?	Questão suprimida - Incorporada à questão 2.4.

Quadro 15: Alterações nas Questões do Critério Liderança entre M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.6 Estrutura da Rede

Mediante a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, verificou-se, neste critério, a necessidade de adequação de seis das onze questões propostas. As adequações foram sugeridas para facilitar a mensuração na escala e, ainda, para que o tempo de entrevista fosse mais profícuo.

Na validação do modelo, as questões “A rede conta com a presença de um gestor?” e “Além do gestor há outros funcionários (secretário, auxiliar administrativo, etc.)?” podem ser unificadas por serem complementares. As duas questões visam identificar a estrutura de pessoal existente. Scherer (2007) ressalta a importância da existência de um profissional de fora da rede, pois este é capaz de monitorar as relações entre os associados e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva.

As alterações foram sugeridas com vistas a facilitar a avaliação na escala e promover a compreensão do critério. O entrevistado responde a primeira questão já descrevendo toda a estrutura de pessoal e, também, já mencionando as necessidades percebidas em relação ao tema. Assim, a segunda questão relacionada à estrutura de pessoal acaba tendo uma resposta repetida evidenciando que as interpelações são compreendidas pelos atores da rede como similares. Essa alteração pode ser sustentada através da resposta do entrevistado:

A Rede possui um gestor estadual, o executivo da rede, os supervisores regionais, um supervisor responsável pela auditoria nos pontos de venda, uma pessoa responsável pelo financeiro, uma secretária e uma funcionária responsável pelas compras e o apoio ao nosso sistema gerencial (R16).

Acredita-se que essa alteração não ocasionará prejuízo na coleta de informações, visto que o objetivo das questões acima é justamente verificar a estrutura de recursos humanos de que a rede dispõe. Com isso, é possível refazer a redação da questão da seguinte forma “A rede conta com uma equipe de trabalho, com a presença de gestor, secretária, auxiliar administrativo e profissionais de apoio?”.

Com o mesmo objetivo, facilitar a mensuração na escala, os questionamentos “A rede possui recursos da *web*, como: portal *web* atualizado periodicamente?” e “O portal *web* é interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?” podem ser unidos. O objetivo dessas questões é investigar sobre os recursos de *web* explorados pela rede; logo, será necessária uma nova redação. As duas questões unidas podem ser evidenciadas pela seguinte pergunta: “A rede possui recursos da *web*, como portal *web* atualizado interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?”. A importância de questões voltadas ao uso das novas tecnologias é observada tendo em vista a facilidade e rapidez com que as informações são geradas e disseminadas. Terra (2005) enfatiza que os portais corporativos são instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações. O entrevistado R18 trata do tema dizendo que:

Nós temos um portal ele é diariamente atualizado com notícias e informações para o associado. Tem dentro do portal uma Intranet onde os associados fazem *login* e senha e podem acessar informações exclusivas para associados, produtos para comprar novas negociações. Na nossa última reunião de marketing, surgiu a ideia de colocar um *blog* ou fórum esse é um mecanismo que nós vamos começar a trabalhar melhor e utilizar o próprio site para isso (R 18).

Quanto à pergunta “A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados?”, ela necessita de uma nova redação, pois o entrevistado, ao interpretá-la, refere-se exclusivamente às parcerias com fornecedores não mencionando as demais formas potenciais de arrecadação. O entrevistado R8 diz que: “[...] nós temos sim, temos a verba que vem do fornecedor, a bonificação paga sobre a venda”. O que também causa a impressão da duplicidade de questão, visto que a pergunta anterior refere-se exclusivamente aos fornecedores, como pode ser comprovado: “A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?”. Nesse sentido, a questão apresentou problema de interpretação e necessita ser ajustada. Uma redação mais apropriada é “A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não esteja vinculada aos associados (exceto parcerias com fornecedores)?”. Um resumo das alterações realizadas no critério estrutura da rede é apresentado no Quadro 16.

Modelo Validado - Especialistas - M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Estrutura Disponível		Estrutura Disponível	
1.1	A rede possui um escritório com infra-estrutura para o funcionamento da gestão da rede?	A rede possui um escritório com infra-estrutura para o funcionamento da gestão da rede?	
1.2	A rede conta com a presença de um gestor?	Questão Agrupada - Esta questão pode ser agrupada com a questão 1.3.	
1.3	Além do gestor há outros funcionários (secretário, auxiliar administrativo, etc)?	A rede conta com uma equipe de trabalho, como, a presença de gestor, secretária, auxiliar administrativo, e profissionais de apoio?	
1.4	A rede possui um centro de distribuição?	A rede possui um centro de distribuição?	
1.5	A rede possui recursos da web, como: portal web atualizado periodicamente?	Questão Agrupada - Esta questão foi unida à questão 1.6 com o objetivo de facilitar a mensuração na escala.	
1.6	O portal web é interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?	A rede possui recursos da web, como: portal web atualizado interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?	
Financiabilidade da Rede		Financiabilidade da Rede	
2.1	A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados?	Questão Reelaborada - Os entrevistados ao interpretar a questão referem-se exclusivamente às parcerias com fornecedores. O objetivo da questão é identificar outras parcerias. Nova Redação: A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados (exceto parceria com fornecedores)?	
2.2	Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?	Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?	
2.3	A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?	A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?	
2.4	Há estímulos para que os associados priorizem os fornecedores parceiros que bonificam a rede?	Há estímulos para que os associados priorizem os fornecedores parceiros que bonificam a rede?	
2.5	Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?	Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?	

Quadro 16: Alterações nas Questões do Critério Estrutura entre M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.7 Processos

Realizadas as análises nos depoimentos dos entrevistados, é possível perceber a necessidade de alguns ajustes na temática do critério processos. Foi observada no campo a necessidade de adaptação em nove das vinte e cinco questões propostas inicialmente. A primeira adaptação refere-se ao item *processo*

de comunicação interna, em que a questão “Pode-se afirmar que os associados têm o conhecimento das ações em andamento da rede?” pode ser incorporada à questão “Os associados recebem informações da rede rotineiramente?”. Essa alteração objetiva a melhoria na interpretação das questões, como pode ser observado na resposta do entrevistado R17 que, ao responder a primeira questão, já contempla o questionamento explicitado na próxima questão.

Como comentei anteriormente o processo de comunicação é contínuo. O que é necessário ele saber de imediato, essa informação vai via site, sistema intranet e e-mail. Diariamente, diariamente eles recebem e-mails e comunicação via intranet e o site que sempre tem informações atualizadas lá (R17).

Isso ocasiona uma alteração na redação da questão "Os associados têm conhecimento das ações em andamento, eles recebem informações rotineiramente?". Para Powell (1998), uma grande quantidade de informações reside nas caixas de correio eletrônico das pessoas-chave. No entanto, esse conhecimento raramente é organizado de forma que permita sua transmissão ampla na rede. O autor, ainda, ressalta a importância da troca da informação rotineiramente, informações de rotina por *e-mail* e informações estratégicas por fórum ou repositórios digitais.

A próxima questão que comprovou necessidade de ajuste é integrante do item *processo de negociação*, apresentada a seguir: “A rede possui um processo de negociação e compra conjunta?”. Essa pergunta pode ser unificada à questão “Os benefícios da negociação atingem a todos os associados de forma simétrica?”. Essa unificação é sugerida com vistas a promover um aperfeiçoamento na escala para considerar os resultados. Conforme pode ser observado no depoimento do entrevistado R15:

Sim, a negociação é conjunta negociamos para toda a rede. Todos associados tem a mesma condição. Colocamos no site os produtos e a quantidades e os fornecedores fazem as suas ofertas. Como temos uma enorme quantidade de produtos, temos uns vinte negociadores. A negociação é uniforme, mas cada associado pede o que estiver precisando e na quantidade que precisa (R15).

A nova redação para questão é “A rede possui um processo de negociação e compra conjunta, onde as negociações atingem a todos os associados de forma simétrica?”.

O item *processo de expansão* igualmente apresenta uma questão para ajuste: “A rede possui critérios de seleção como: perfil do associado, número de associados por área de abrangência, limitação do zoneamento, documentação exigida?”. Ela pode ser incorporada à questão “A rede possui um plano de expansão documentado?”. Essa incorporação parte da ideia de que essas duas questões são complementares. Sua junção necessita de uma nova composição, sendo que a versão final pode ser explicitada como segue: “A rede possui plano de expansão documentado com a indicação de critérios para seleção como: perfil do associado, número de associados por área de abrangência, limitação do zoneamento, documentação exigida?”. O entrevistado R13 comenta:

Sim, a rede tem um manual, é nosso documento para os novos associados, ele foi feito a pouco. Todos os associados têm esse manual. Foi aprovado no mês passado em assembleia. Nele está tudo, quais os critérios, perfil do lojista, como deve ser a loja nova, as regras e tudo, os prazos de adequação da loja e fachada (R13).

Para Fialho (2005, p. 134), “É de grande importância que sejam estabelecidos previamente os critérios específicos para o ingresso de uma nova organização, ou indicado o procedimento que será seguido para sua aceitação”. Ainda no item processo de expansão, a pergunta “Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?” pode ser unida a partir da seguinte formulação “A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (atores externos)?”. Elas podem ser agrupadas para facilitar a compreensão dos entrevistados e também a avaliação na escala. Faz-se necessária uma nova formulação, como segue: “Existe um processo formal de integração e acompanhamento do associado, como a sensibilização e o credenciamento do novo associado?”. No Quadro 17, são evidenciadas as alterações realizadas nas questões do critério processos.

Modelo Validado - Especialistas - M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Processo de Comunicação Interna		Processo de Comunicação Interna	
1.1	Os associados recebem informações da rede rotineiramente?	Questão Agrupada - A questão pode ser agrupada à questão 1.5 para facilitar a mensuração na escala.	
1.2	A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas?	A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas?	
1.3	A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN, terra voip, skype e intranet para divulgação de informações?	A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN, terra voip, skype e intranet para divulgação de informações?	
1.4	Existe um canal formal para sugestão de melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?	Existe um canal formal para sugestão de melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?	
1.5	Pode-se afirmar que os associados têm o conhecimento das ações em andamento da rede?	Os associados têm conhecimento das ações em andamento, eles recebem informações rotineiramente?	
Processo Administrativo-Financeiro		Processo Administrativo-Financeiro	
2.1	A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados?	A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados?	
2.2	A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?	A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?	
2.3	A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e jórias?	A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e jórias?	
2.4	A rede possui um sistema para acompanhar a cobrança de taxas externas (bonificação dos fornecedores)?	A rede possui um sistema para acompanhar a cobrança de taxas externas (bonificação dos fornecedores)?	
2.5	Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?	Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?	
Processo de Negociação		Processo de Negociação	
3.1	A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?	A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?	
3.2	A rede possui um processo de negociação e compra conjunta?	Questão Agrupada - Questão agrupada à questão 3.4 com objetivo de aperfeiçoar a escala.	
3.3	A rede realiza compras on-line? O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?	A rede realiza compras on-line? O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?	
3.4	Os benefícios da negociação atingem todos os associados de forma simétrica?	A rede possui um processo de negociação e compra conjunta, onde as negociações atingem todos os associados de forma simétrica?	
3.5	A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?	A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?	

continua

continuação

Modelo Validado - Especialistas - M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Processo de Expansão		Processo de Expansão	
4.1	A rede possui critérios de seleção como: perfil do associado, nº de associados por área de abrangência, limitação do zoneamento, documentação exigida?	Questão Agrupada - Esta questão foi unida à questão 4.2, visto que a questão 4.2 complementa a questão 4.1.	
4.2	A rede possui um plano de expansão documentado?	A rede possui critérios de seleção como: perfil do associado, nº de associados por área de abrangência, limitação do zoneamento, documentação exigida?	
4.3	Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?	Questão Agrupada - Esta questão foi unida à questão 4.5, para facilitar a interpretação da questão.	
4.4	Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?	Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?	
4.5	A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (<i>stakeholders</i>)?	Existe um processo formal de integração e acompanhamento do associado, com a sensibilização e o credenciamento do novo associado?	
Processo de Marketing		Processo de Marketing	
5.1	A rede possui um plano documentado de marketing (objetivos claros, definição de forma de atuação, calendarização para o desenvolvimento de campanhas em conjunto)?	A rede possui um plano documentado de marketing (objetivos claros, definição de forma de atuação, calendarização para o desenvolvimento de campanhas em conjunto)?	
5.2	A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?	A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?	
5.3	A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?	A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?	
5.4	Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede (regras definidas para aplicação e utilização da marca)?	Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede (regras definidas para aplicação e utilização da marca)?	
5.5	Existe um manual de identidade visual da rede?	Existe um manual de identidade visual da rede?	

Quadro 17: Alterações nas Questões do Critério Processo entre M1 e M2**Fonte:** Elaborado pela Autora

5.2.8 Relacionamento

O critério relacionamento é composto pelos itens relacionamento interno e externo. No que tange ao relacionamento interno, as questões “Os associados se reúnem fora das assembleias para discutir e resolver questões relativas à rede?” e “Os membros das redes se reúnem regularmente para discutir, resolver problemas e tomar decisões referentes aos assuntos da rede?” podem ser agrupadas para facilitar a entrevista. A nova redação proposta é “Os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas à rede?”. De acordo com Fialho (2005, p. 140), “as formas para realizar esse monitoramento são

várias e devem ser simples, desde a organização de momentos regulares de avaliação de conjuntura, no nível do grupo de coordenação, até a interação com especialistas ou lideranças, para o aprofundamento de questões específicas (a aprovação de uma nova lei ou novas políticas setoriais de governo, por exemplo), envolvendo o conjunto dos parceiros.

Para Fontes (2005, p. 30), “Identificam-se três dimensões inter-relacionadas, que estão presentes em uma rede de firmas: a cooperação, a coordenação e a motivação”. Segundo Balestrin, Vargas e Fayard (2005), a assembleia também é considerada um espaço de compartilhamento de informação e conhecimento, servindo como um fórum formal para o processo coletivo de tomada de decisão. A cooperação pressupõe uma redução na ocorrência de rivalidades ou comportamentos oportunistas entre aqueles que cooperam. Para que ela aconteça, algum mecanismo de coordenação deve estar em vigor. A motivação pode ser relacionada aos ganhos coletivos, obtidos pela cooperação entre os integrantes da rede.

No que tange ao relacionamento externo, é possível suprimir a questão, “Existe uma interação com o ViaRedes?”. Isso porque as relações com outras redes já são mencionadas pelos entrevistados quando questionados sobre o desenvolvimento de projetos em parceria com outras redes de cooperação, conforme pode ser observado no depoimento do entrevistado R9: “[...] sim, com a própria Via Redes, que é a rede das redes. Porque estamos começando a desenvolver parcerias com outras redes” (R9). Segundo Balestro *et al.* (2004, p. 186):

[...] a construção de parcerias com visão futura parece ser pré-condição essencial do desenvolvimento da capacidade relacional necessária à condução da redefinição das fronteiras no interior de uma rede ou de outro tipo de arranjo interorganizacional.

No Quadro 18, é apresentada uma síntese das alterações realizadas no critério relacionamento.

Modelo Validado - Especialistas – M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Relacionamento Interno		Relacionamento Interno	
3.1	Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?	Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?	
3.2	São realizados eventos anuais de integração social entre os associados?	São realizados eventos anuais de integração social entre os associados?	
3.3	São realizados eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas?	São realizados eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas?	
3.4	Os associados se reúnem fora das assembleias para discutir e resolver questões relativas à rede?	Questão Agrupada - A questão foi agrupada a 3.8, para facilitar a mensuração na escala e diminuir o tempo de entrevista.	
3.5	Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?	Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?	
3.6	A rede incentiva a reflexão e o debate capazes de gerar informações estratégicas para os associados?	Questão suprimida - questão abordada também em resultados.	
3.7	Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando as ações propostas?	Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando as ações propostas?	
3.8	Os membros das redes se reúnem regularmente para discutir, resolver problemas e tomar decisões referentes aos assuntos da rede?	Os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas à rede?	
Relacionamento Externo		Relacionamento Externo	
1.1	Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?	Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?	
1.2	Existe um processo para identificar potenciais parceiros da rede?	Existe um processo para identificar potenciais parceiros da rede?	
1.3	A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade?	A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade?	
1.4	Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?	Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?	
1.5	Existe uma interação com o ViaRedes?	Questão suprimida - Esse relacionamento já é mencionado na questão 1.1.	

Quadro 18: Alterações nas Questões do Critério Relacionamento entre M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

5.2.9 Resultados

No critério resultados, cinco das vinte questões necessitam de alteração. As questões “A rede vem criando condições para transferir tecnologias entre os associados (ex. banco de ideias, melhores práticas)?” e “As relações em rede vêm gerando aprendizagem para resolução de problemas comuns dos associados?” podem ser unificadas, visto que os associados compreendem que a troca de ideias e a geração de boas práticas são possíveis de serem feitas através do processo de aprendizagem proporcionado pela rede. A resposta do entrevistado R19 ajuda a esclarecer essa proposição:

Nós compartilhamos isso acontece. A gente chama de bate bola, na verdade, não é. Um vai vendo o que o outro tem de bom e vai copiando, vai pegando. Nós tínhamos, inclusive, um quadro que nós criamos que se chama a Receita de Casa, a gente começou a levantar agora as ações, enfim. E aí tudo que um associado tem de bom é divulgado, as nossas melhores práticas (R19).

As questões apresentadas, abaixo, possuem redação similar, assim, pode-se suprimir a segunda questão sem perdas para o modelo. As questões são “A marca da rede vem possibilitando uma maior visibilidade e um reconhecimento das empresas associadas por parte do mercado?” e “As ações em rede vêm possibilitando uma maior visibilidade?”.

Muita visibilidade pela força da marca. Quem bota a marca da rede hoje na frente da loja, os fornecedores, consumidor já conhece a marca. O que ajuda a dar essa visibilidade é o investimento na marca, a fachada chama muita atenção (E9).

Também é possível verificar a necessidade de retirar a palavra venda da seguinte questão “As relações em rede vêm propiciando acesso a treinamento de vendas?”. Há vários treinamentos que podem ser proporcionados pela atuação em rede, tais como gestão de estoque, gestão financeira, entre outros, conforme é exemplificado pelo entrevistado R13:

Sim, nós fizemos uma capacitação de vendas. A gente está avançando em outros projetos, como: treinamento gerencial, de estoque, de operador de caixa. Mas o problema é onde buscar. [...] Os associados também estão pedindo treinamento para usar o sistema de compras on-line. Hoje esses são nossos projetos (R13).

No Quadro 19, são evidenciadas as alterações realizadas no critério resultado.

Modelo Validado - Especialistas – M1		Modelo Validado - Redes - M2	
Conhecimento Compartilhado		Conhecimento Compartilhado	
1.1	A união em rede vem permitindo o compartilhamento de informações estratégicas entre os associados?	A união em rede vem permitindo o compartilhamento de informações estratégicas entre os associados?	
1.2	As relações em rede vêm gerando aprendizagem para resolução de problemas comuns dos associados?	As relações em rede vêm gerando aprendizagem para resolução de problemas comuns dos associados? (ex. banco de ideias, melhores práticas)?	
1.3	Os relacionamentos na rede vêm proporcionando novos conhecimentos para o gerenciamento das empresas?	Os relacionamentos na rede vêm proporcionando novos conhecimentos para o gerenciamento das empresas?	
1.4	A cooperação em rede vem viabilizando o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?	A cooperação em rede vem viabilizando o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?	
Credibilidade Organizacional		Credibilidade Organizacional	
2.1	A marca da rede vem possibilitando uma maior visibilidade e um reconhecimento das empresas associadas por parte do mercado?	A marca da rede vem possibilitando uma maior visibilidade e um reconhecimento das empresas associadas por parte do mercado?	
2.2	A configuração em rede vem contribuindo para minimizar a entrada de novos concorrentes?	A configuração em rede vem contribuindo para minimizar a entrada de novos concorrentes?	
2.3	A atuação em rede vem proporcionando maior poder de barganha?	A atuação em rede vem proporcionando maior poder de barganha?	
2.4	As iniciativas em rede vêm contribuindo para melhorar a qualidade dos produtos oferecidos pela rede?	As iniciativas em rede vêm contribuindo para melhorar a qualidade dos produtos oferecidos pela rede?	
2.5	As ações em rede vêm possibilitando uma maior visibilidade e um maior reconhecimento?	Questão suprimida - Esse tema já é mencionado na questão 2.1.	
Acesso a Recursos		Acesso a Recursos	
3.1	As relações em rede vêm propiciando acesso a treinamento de vendas?	As relações em rede vêm propiciando acesso a treinamento?	
3.2	A união em rede vem possibilitando o acesso à linha de crédito para os associados?	A união em rede vem possibilitando o acesso à linha de crédito para os associados?	
3.3	A configuração em rede vem proporcionando acesso a serviço especializado como consultoria jurídica?	A configuração em rede vem proporcionando acesso a serviço especializado como consultoria jurídica?	
3.4	A organização em rede vem proporcionando o acesso a serviço especializado como consultoria contábil?	A organização em rede vem proporcionando o acesso a serviço especializado como consultoria contábil?	
3.5	A atuação em rede vem possibilitando o oferecimento de crédito para o consumidor?	A atuação em rede vem possibilitando o oferecimento de crédito para o consumidor?	
Performance Financeira		Performance Financeira	
4.1	A colaboração em rede vem contribuindo para a ampliação das relações comerciais (novos fornecedores)?	A colaboração em rede vem contribuindo para a ampliação das relações comerciais (novos fornecedores)?	
4.2	As ações em rede vêm possibilitando a redução dos custos?	As ações em rede vêm possibilitando a redução dos custos?	
4.3	A atuação em rede vem proporcionando a divisão dos riscos?	A atuação em rede vem proporcionando a divisão dos riscos?	
4.4	A organização em rede vem possibilitando o aumento do mix de produtos?	A organização em rede vem possibilitando o aumento do mix de produtos?	
4.5	A configuração em rede vem fornecendo o acesso a novos mercados?	A configuração em rede vem fornecendo o acesso a novos mercados?	

Quadro 19: Alterações nas Questões do Critério Resultados entre M1 e M2

Fonte: Elaborado pela Autora

O modelo foi concebido por meio de referencial teórico (Mo), tendo sido validado e aprimorado por especialistas (M1) e por redes de cooperação (M2). Foram realizadas 06 entrevistas com especialistas e 20 entrevistas com atores ligados a 04 redes de cooperação. Esse modelo (M2) possibilita analisar as práticas de gestão da rede. Assim, este capítulo apresentou a validação do modelo desenvolvido. O modelo consolidado (critérios e itens) pode ser evidenciado no Apêndice E. Na próxima seção, serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças no cenário econômico apontam a necessidade da reformulação das formas organizacionais. Essas transformações no panorama organizacional ocasionaram a necessidade de estudos acerca de novas formas organizacionais, entre elas, as redes de cooperação. A literatura possui diversos estudos que evidenciam as motivações para a formação das redes e os benefícios angariados pelos associados da rede. Entretanto, são poucos os estudos relativos à gestão dessa nova organização.

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o fenômeno das redes de cooperação horizontais e, em especial, sobre sua gestão, o presente trabalho buscou desenvolver um modelo para avaliar a gestão das redes de cooperação do varejo que operam por meio da metodologia do programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. O escopo dessa pesquisa centrou-se em desenvolver um modelo que permitisse avaliar a gestão e as práticas de redes desenvolvidas. Justifica-se a preocupação por se entender que um avanço nos instrumentos de gestão poderá contribuir para o desenvolvimento das redes e para a consolidação das práticas existentes.

O processo de desenvolvimento do modelo de gestão foi amparado no método de pesquisa *design research*. Esse método é recomendado quando o objetivo do pesquisador é justamente a construção de um artefato ou modelo. O processo de pesquisa do *design research* é composto por cinco passos: i) consciência do problema; ii) sugestão; iii) desenvolvimento; iv) avaliação; e v) conclusão.

A revisão de literatura realizada constituiu o primeiro passo e permitiu a identificação de critérios relevantes para avaliar as redes. Para alcançar esses critérios, foi realizada uma detalhada análise na literatura sobre o tema. Esta foi iniciada pelo ambiente globalizado, em que se pode referenciar a competição desse novo ambiente e a necessidade de sobrevivência das PMEs, que se unem em redes para sobreviverem e se tornarem mais competitivas. Em seguida, abordou-se a cooperação, iniciando por seu conceito e sendo direcionado para a existência de

cooperação nas redes empresariais. Ainda, nessa linha, foram explanadas as características das redes estudadas - redes de cooperação horizontais. Para evidenciar o tema central dessa dissertação, foi, então, aprofundado os conceitos referentes à gestão dessa nova forma de organização, as redes de cooperação.

Estabelecido o passo de consciência do problema, foi possível seguir para o passo sugestão. O processo de análise da literatura permitiu a identificação de seis critérios para a construção de um modelo de gestão voltado a avaliar redes de cooperação entre PMEs, os critérios foram denominados de: estratégia; estrutura da rede; processos; relacionamento; coordenação; e liderança e resultados. A ciência desses critérios permite exprimir dezoito subcritérios. Conceituados, neste estudo, como itens.

A identificação dos critérios e itens forneceu o primeiro desenho ao modelo. Contudo, ainda era preciso averiguar como seriam mensuradas as práticas de gestão dentro desses critérios e itens, necessidade que compreende o passo desenvolvimento. Percebeu-se, então, que era preciso o desenvolvimento de questões, ou seja, um bloco de questões para cada item, e uma escala a partir da qual pudesse ser mensurada a prática de gestão. Assim, o modelo foi projetado tendo em vista a seguinte lógica global: critérios, itens, blocos de questões, tabela de padrão de referência, planilha de registro da avaliação, planilha consolidada e representação gráfica.

A adoção do *design research*, como método de pesquisa, permitiu que o modelo (critérios, itens, questões e escala) fosse testado empiricamente através de uma validação com especialistas (M1) e, também, por meio de uma análise empírica de quatro casos (M2) do ramo do varejo, o que se refere ao passo avaliação. Nessa avaliação, foi possível identificar pontos a serem melhorados nos critérios, itens e questões. Dos seis critérios propostos inicialmente, dois foram modificados. O critério relacionamento institucional foi renomeado para “relacionamento” com o intuito de atender as interações internas (relacionamento entre os associados), bem como as externas (relacionamentos com os atores externos a rede). Essa modificação implicou uma das alterações executadas no critério “coordenação e liderança”, visto que ele é composto por estrutura de coordenação, liderança e relacionamento.

A segunda alteração referiu-se ao registro realizado na validação empírica do modelo com as redes. Foi percebido, na aplicação do modelo, que os, até então, itens, coordenação e liderança, eram entendidos pelos entrevistados como perspectivas distintas. Assim, para aprimorar o modelo proposto, o critério foi desmembrado em dois: Coordenação e Liderança. Como item para esses critérios, pode-se citar estrutura de coordenação e sistema de liderança respectivamente. Portanto, o modelo foi consolidado com sete critérios, sendo eles: i) estratégia; ii) estrutura da rede; iii) processos; iv) coordenação; v) liderança; vi) relacionamento; e vii) resultados. No que tange aos itens, ocorreu apenas uma alteração sendo suprimido um item do critério estratégia. Desse modo, dos 18 itens inicialmente propostos, foram validados 17 itens. No que tange às questões, foi possível constatar que, das 94 questões iniciais do modelo, indentificou-se 75. Esse refinamento nas questões foi necessário para melhorar a aderência e otimizar o tempo de entrevista. Foi necessário o agrupamento de questões o que ocasionou o ajuste na redação das mesmas e a exclusão de outras questões por não contribuírem com o ponto em análise.

O modelo desenvolvido teve por objetivo averiguar em profundidade a realidade das redes, seu grau de desenvolvimento, as dificuldades e, também, as práticas exitosas relativas ao gerenciamento dessas organizações. Para isso, é necessário desenvolver um robusto modelo de referência em termos de gestão – objeto central desta dissertação. Essa comparação do modelo de referência em gestão com as diversas redes, que poderá ser feita no futuro, tende a permitir uma eficaz análise a respeito do desempenho em termos de gestão das mesmas. As informações coletadas podem fazer com que sejam corrigidos os eventuais erros e, principalmente, que se difundam as práticas que vêm obtendo sucesso dentro da estrutura em rede para toda a comunidade interessada.

A aplicação do modelo desenvolvido possibilita a avaliação e a comparação das práticas de gestão, bem como a criação de uma base de referência em gestão de redes. O modelo visa contribuir com a literatura já existente. Entende-se que, assim, chega-se cada vez mais perto de instrumentos de apoio para o crescimento e consolidação das redes que atuam no segmento do varejo.

Assim, o presente estudo buscou estabelecer a configuração de um modelo de gestão para avaliar redes, de forma a identificar as mais avançadas no tocante à gestão e, assim, difundir tais práticas, para que as demais redes possam usufruir dos benefícios que uma gestão adequada ao modelo proposto pode trazer. Apesar disso, o modelo possui algumas limitações, tal como a necessidade de desenvolver uma lógica de ponderação para os diferentes critérios adotados, visando estabelecer uma lógica de priorização entre os critérios considerados. Outra limitação deste estudo refere-se ao fato da presente dissertação enfatizar os aspectos objetivos da gestão de redes. Logo, as questões subjetivas, tais como redes sociais, poder relacional e confiança, são importantes, mas acabaram sendo relegadas a um segundo plano.

No que tange à continuidade deste trabalho, recomenda-se que seja realizada efetiva aplicação do modelo nas redes de varejo. O que poderá contribuir para a geração de *benchmarking* das melhores práticas. Contribuirá, ainda, para a comparação e identificação de critérios de maior relevância para o melhor desempenho da rede. Outro ponto interessante de pesquisa reside na aplicação e comparação do modelo em uma rede de cooperação pertencente a outro segmento, como por exemplo, indústria ou serviço.

Outro ponto importante centra-se na possibilidade de construir um modelo quantitativo, alinhado ao modelo apresentado nesta dissertação, para uma avaliação quantitativa das redes. Visto que o modelo foi validado qualitativamente, sugere-se que estudos futuros busquem a validação quantitativa desse modelo.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, R.R. *et al.* Redes de Empresas: A dimensão negócios e casos brasileiros. In: **Redes produtivas para o desenvolvimento regional**. Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

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

ANDRADE, Leticia Braga de. **O Programa Redes de Cooperação como modelo para o Desenvolvimento Regional: da teoria à prática no Rio Grande do Sul**. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia do Desenvolvimento) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul [2007].

ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. *et al.* **Sistemas de produção: Conceitos práticos para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Boockman, 2008.

ARANTES, Nelio. **Sistemas de gestão empresarial: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1984.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs. In: I Encontro de estudos em estratégia, 2003, Curitiba. **I encontro de estudos em estratégia**. Curitiba: Anpad, 2003.

_____; _____. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências**. RAC, Edição Especial, 2004.

_____; _____. FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, RAE-FGV, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, J. R.. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____; _____. FREIRE, K.. A Cooperação em Rede Proporciona Condições para a Aprendizagem e a Inovação junto às Empresas Associadas? In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E.. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais do EnEO**. Belo Horizonte: [s.n.], 2008.

BALESTRO, M. V.. **Confiança em Rede**: A experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

_____. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

BALESTRO, M.V. *et al.* A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 181-202, 2004.

BOHE, D. M. *et al.* **Oficina de trabalho**: redes de cooperação – Desafios e Alternativas. Relatório Técnico. Porto Alegre: SEDAI-RS, 2004.

BORN, R.. **Construindo o Plano Estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM, Ed. Sulina, 2007.

BRAGA, S. R.. **Competitividade, alianças, estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

CASTELLS, M.. **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. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.

COOKE, P.; MORGAN, K.. **The future of mittelstand**: coolaboration VS competition in globalisation, networking and small firm innovation. Londres: Gragham and Trotman, 1995.

FACHINELLI, A. C.; MARCON, C.; MOINET, N. **A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação.** Working paper, BNDES, 2002.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: _____. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** São Paulo: Campus, 1995.

FIALHO, S.. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais.** Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FLEURY, A. C.C.; FLEURY M.T.L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, [s.l.], v.10, n.2, ago. 2003.

FLYNN, B. B.; SALADIN, B.. Relevance of Baldrige constructs in an international context: study of national culture. **Journal of Operations Management** 24, [s.l.], 2006, p. 583–603.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade – FPNQ. **Critérios de Excelência.** São Paulo: FPQN, 2007.

FONTES, S. S.. Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado: Identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação interempresais.** Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, jan./mar. 2000.

GRABHER, G.; POWELL, W.. **Introduction, in Critical Studies in Economic Institutions: Networks.** London: Edward Elgar, 2004.

GRANDORI, Anna; CACCIATORI, E.. Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance. **The 22nd European Group for Organization Studies Colloquium**, 2006.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, [s.l.], v. 16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, [s.l.], v. 91, n. 3, Nov.1985.

GULATI, Ranjay. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances Ranjay Gulati. **Management Journal**, [s.l.], v. 38. n.1, p. 85-112, 1995.

_____. Alliances and networks. **Strategic management journal**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

_____; NOHIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v.21, n.3, 1999.

_____; _____. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 21, 2000.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I.. No Business is an Island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, [s.l.], v. 5, n. 3, 1989.

HASTENREITER. H. N. F.. Acertos e desacertos dos principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais brasileiros. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

HAYES, R.. *et al.* **Produção, Estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HEVNER AR. *et al.* Design science in information systems research. **Management Information Systems Quarterly**, [s.l.], 28(1), p. 75-105, 2004.

HUMAN, S. E..; PROVAN, K. G.. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 40, n. 2, 1997.

JARILLO, J. Carlos. **Strategic Networks**: Creating the Borderless Organization. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 1993.

_____. On Strategic networks. Strategic. **Management Journal**, [s.l.], v. 9, n. 1, 1998.

JÄRVINEN, P.. Action Research is Similar to Design Science. **Quality & Quantity**, [s.l.], v. 41, n. 1, p. 37-54, 2007.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P.. A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 4, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LENZ, Geanderson de Souza. **Medição de Desempenho**: uma Proposta de Avaliação de Performance de Redes Horizontais de Cooperação. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica, RS, 2008.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, 1998.

_____; AMATO NETO, J.. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: I Workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, 2001, São Paulo. **PRO – EPUSP**. São Paulo: [s.n.], 2001.

LIPNACK, J.; STAMPS, J.. **Rede de Informações**. São Paulo: MakronBooks, 1994.

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2008.

MANSON, NJ.. **Is operations research really research?** Orion ISSN 0529-191-X October, 2006.

MARCH ST.; SMITH G.F.. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, [s.l.], 15, p. 251-266, 1995.

MARCON, C.; MOINET, N.. **La Stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zero Heure, 2000.

MENDES, V.L.P.S.; CUNHA F. J. A. P.; TEIXEIRA, F.. Redes Sociais de Colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

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

MÖLLER, K.; HALINEN, A.. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. **Industrial Marketing Management** 28, New York, p. 413-427, 1999.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M.. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F.M.; CAZARINI, E.W. **Modelo de objetivos para apoiar a formação de redes entre empresas da construção civil**. Foz do Iguaçu: XXVII EnGEP, 2007.

NOHRIA, N.. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

_____; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NOOTEBOOM, B.. **Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach**. Routledge, London, 2004.

OLIVARES, J.. Estructura organizacional em red (EOR): Explorando sus Bases Teóricas. In: Anais do XXVII, Atibaia. **Encontro da ANPAD**. Atibaia: [s.n.], 2003.

PANTALEÃO, Luiz Henrique. **Desenvolvimento de um modelo de diagnóstico do nível de aprendizagem organizacional sobre o Sistema Toyota de Produção (Lean Production System)**: estudo de caso em uma indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2003.

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, [s.l.], v. 17, n. 5, 1996.

PASSADOR, C. S.; FERREIRA, V. R. S. Produção Acadêmica sobre redes no Brasil. In: **Simpósio de Gestão e Informação Tecnológica**. [s.l.]: [s.n.], 2006.

PEDROZO, E.A.; PEREIRA, B.A.D.. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do Processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede **REAd**, Porto Alegre, 52 ed., v.12, n. 4, jul./ago. 2006.

POWELL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: New forms or transitional development? **California Management Review**, [s.l.], v. 19, n. 4, fall, 1987.

_____. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in organizational behavior**, [s.l.], v.12, 1990.

_____. Learning from coloboration: Knowledge and network in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, [s.l.], Spring, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore K.;RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. **Modes of network governance and implications for network management**. The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium. 2003.

_____; _____. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Jornal Of Public Administration Ressearch and Theory Advance Access**, 2007.

RICHARDSON, G. B.. The Organisation of Industry. In: FOSS, N.. **Resources, Firms and Strategies**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Diário Oficial n. 052**, Porto Alegre, RS, ano LXII, quinta-feria, 18 mar. 2004.

ROBBINS, S. P.. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERER, Felipe O.. **Limites, estratégias e inovações nos relacionamentos de redes horizontais de pequenas empresas no rio grande do sul**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SCHERER, Felipe O.; ZAWISLAK, P. A.. Trajetória de crescimento em redes de cooperação. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. [s.l.]: [s.n.], 2007.

SEDAI. **Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul**. Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação. Porto Alegre: [s.n.], 2004.

_____. _____. Top de Marketing ADVB. Porto Alegre: [s.n.], 2006.

_____. _____. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em: 24 nov. 2007.

_____. _____. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2008.

SIMON, H.A.. **The Sciences of the Artificial**, 3rd Edition, MIT Press, Cambridge, MA, 1996.

TAKEDA H. *et al.* Modeling design processes. **Artificial Intelligence Magazine**, [s.l.], 11(4), p. 37-48, 1990.

TERRA, J.C.C.. **Fortalecendo Cadeias Produtivas Através de Portais do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

TODEVA, E. **Business Networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design research in information systems**, Available from: <<http://www.isworld.org/Researchdesign/drisISworld.htm>>. Cited: 14 October 2005.

_____. _____. **Design Science Research Methods And Patterns: Innovating Information And Communication Technology Book: Design Science Research Methods And Patterns: Innovating Information And Communication Technology**. Publisher: Auerbach Publications, New York; 226

VERSCHOORE, Jorge R.. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**, [s.l.], n. 17, jun. 2000.

_____. Participação e Cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 86-114, 2001.

VERSCHOORE, Jorge R.. **Redes de Cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____. **Redes de Cooperação Interorganizacionais**: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

_____; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. RAUSPe. **Revista de Administração Eletrônica**, [s.l.], v. 1, part. 2, jan./jun. 2008.

_____; _____. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador - BA. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador: [s.n.], 2006.

WAARDEN, Frans van. Emergence and development of the business Interest associations: an exemple from the Netherlands. **Organization Studies**, [s.l.], v. 13, n. 44, 1992.

APÊNDICE A - ESPECIALISTAS QUE REALIZARAM A VALIDAÇÃO DO MODELO

Presidente de rede - Cláudio Brondani: Economista, sócio-fundador da rede Âncora, presidente nacional da maior rede de autopeças do Brasil.

Profissional de rede - Luiz Henrique: Executivo da Redemac desde 2000. Gestor da rede CasaBem desde 2007. MBA em Redes de Cooperação e Relações Interorganizacionais/Unisinos. Mais de 15 anos de experiência em organizações associativas.

Pesquisador do tema - Ana Lúcia Roth: Administradora, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM e Doutorando na UNISINOS. Professora da disciplina Redes de Cooperação – UNISINOS e consultora do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal. Também atuou no Programa Redes de Cooperação como supervisora e consultora.

Gestor público responsável pela coordenação de políticas de apoio às redes de cooperação - Thiago Simon: Advogado, diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais), responsável por desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas.

Empresário associado - Paulo Brant: Empresário, contador, associado a uma rede de cooperação à cinco anos. Mais de 25 anos de experiência no varejo.

Consultor de gestão de redes - Leandro Cantorski: Engenheiro Mecânico pela UFSM, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC. Atualmente é da Universidade Federal de Santa Maria. Foi consultor durante quatro anos do Programa Redes de Cooperação.

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Critério: Estratégia

Item: Planejamento estratégico formal da rede

A rede tem definido um conjunto de objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo?

A rede possui a análise do ambiente interna e externa?

Há o estabelecimento de políticas para a rede?

A rede possui uma estratégia definida?

A rede possui um plano estratégico formal (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?

Item: Plano de Ações e Metas

A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações?

São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento do planejamento estratégico?

A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?

Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?

Quanto necessários são realizados ajustes e correções no planejamento estratégico?

Item: Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede

É realizado o alinhamento da estratégia da empresa associada com a estratégia da rede?

A rede possui padronização de fachadas?

A rede possui padronização de *layout* interno?

As lojas associadas a rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?

As lojas associadas a rede oferecem o mesmo mix de produtos?

Critério: Estrutura da Rede

Item: Estrutura Disponível

A rede possui um escritório com infra-estrutura para o funcionamento gestão da rede?

A rede dispõe ou possui alternativas de infra-estrutura para reuniões, eventos e integrações?

A rede conta com a presença de um gestor?

Além do gestor há uma equipe de trabalho?

A rede possui recursos da web, como: portal web atualizado e sistema de intranet?

O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?

Item: Financiabilidade da Rede

Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?

A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados?

A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?

Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?

Critério: Processos

Item: Processo de Comunicação Interna

A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas? Este processo é de conhecimento de todos?

A rede possui procedimento de endomarketing estruturado?

A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN e intranet para divulgação de informações?

Pode-se afirmar que os associados têm o conhecimento das ações em andamento da rede?

Item: Processo Administrativo-financeiro

A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e plano de investimento?

A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e taxas internas e externas?

Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?

A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?

Item: Processo de Negociação

A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?

A rede possui um processo de negociação e compra conjunta?

A rede realiza compras on-line? O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?

Os benefícios da negociação atingem todos os associados de forma simétrica?

A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar seus relacionamentos com os fornecedores?

Item: Processo de Expansão

A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?

A rede possui um plano de expansão documentado?

Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?

A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (stakeholders)?

Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?

Item: Processo de Marketing

A rede possui um plano documentado de marketing?

A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?

Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede?

A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?

Existe um manual de identidade visual da rede?

Critério: Relacionamento Institucional

Item: Interação com os agentes

Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?

A rede possui uma política de identificação e interação com os stakeholders?

Existe procedimento documentando para a prática de relacionamento institucional?

A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade?

Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?

Existe uma interação com o ViaRedes?

Critério: Coordenação e Liderança

Item: Estrutura de Coordenação

Os instrumentos contratuais da rede: estatuto social, regimento interno e código de ética, são atualizados periodicamente e disseminados para todos?

A rede recorre aos instrumentos contratuais (estatuto, regimento e código de ética), ao tomar decisões importantes?

A gestão da rede busca antecipar-se as necessidades e expectativas de seus associados?

As equipes de marketing, negociação, expansão e inovação são efetivamente ativas?

Existe um processo decisório formal?

A rede busca inserir novos mecanismos de gestão?

Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais?

Item: Liderança

Percebe-se na liderança a cultura do compartilhamento do poder e de informação no Processo decisório?

Na liderança nota-se a articulação da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?

A liderança da rede é flexível e proativa?

A diretoria se encontra formalmente e discute ações corretivas para a rede?

O processo de liderança é definido e planejado?

Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?

Item: Relacionamento

Os associados apóiam e participam da implementação de ações propostas pela administração da rede?

Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?

A rede incentiva a reflexão e o debate capaz de gerar informações estratégicas para os associados?

Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede?

Os membros da rede se reúnem regularmente para discutir, resolver problemas e tomar decisões referentes aos assuntos da rede?

Os associados se reúnem fora das assembleias para discutir e resolver questões relativas a rede?

Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando as ações propostas?

Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?

Critério: Resultados

Item: Intercâmbios Interorganizacionais

A rede proporcionou o compartilhamento de idéias sobre novas oportunidades para os associados?

A rede proporcionou a geração de idéias para resolução de problemas comuns?

A rede proporcionou a geração de aprendizado para o gerenciamento das empresas associadas?

A rede viabilizou o desenvolvimento de produtos e serviços?

A rede gerou inovações?

Item: Credibilidade Organizacional

A marca da rede proporcionou maior credibilidade?

A marca da rede valorizou as empresas associadas à rede?

Item: Acesso a Recursos

A rede proporcionou acesso a novas tecnologias?

A rede proporcionou acesso à linha de crédito para os associados?

A rede proporcionou acesso a serviços especializados?

A rede proporcionou acesso a novos mercados?

Item: Performance Financeira

A rede proporcionou a ampliação das relações comerciais?

A rede proporcionou um maior poder de barganha?

Após a entrada na rede, ocorreu a redução dos custos?

Após a entrada na rede, ocorreu a divisão dos riscos?

APÊNDICE C – MODELO DETALHADO

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Expansão	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
<u>Tabela Padrão de Referência</u> <u>Processo Expansão</u>	Este nível representa a presença de intenções relevantes para a implantação de uma prática de gestão. Manifesta a falta de requisitos mínimos o que desfavorece a implantação de uma prática de gestão.	Consiste no processo inicial de composição da prática de gestão. Neste nível, a rede se encontra no estágio de construção e mapeamento da prática. O que compreende a sistemática de coordenar e planejar iniciativas com a finalidade de implantar a prática de gestão.	Neste nível, a rede necessita promover o entendimento da prática buscando a disseminação em toda a rede. A rede encontra-se na fase de aprendizagem. Busca identificar ações fundamentais para sustentar a prática implantada com o objetivo de garantir a continuidade do processo.	A rede possui a prática desenvolvida e disseminada. Inicia-se o processo de melhoria. Este item corrobora o processo de repensar a prática, diagnosticando os limitadores de desenvolvimento. O objetivo principal é diminuir as incoerências e os focos de ineficiência do processo, buscando consolidar a aderência da prática ao sistema de gestão da rede.	A rede encontra-se no nível referência. Neste, a prática se apresenta totalmente incrementada, alinhada e inter-relacionada sistemicamente com os objetivos da rede, contribuindo para a robustez do sistema de gestão.
A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?	A rede não possui critérios definidos, apenas realiza uma sensibilização para buscar novos associados.	A rede está mapeando os critérios relevantes para sua atividade. Está no processo de composição dos critérios de seleção.	A rede possui um plano de expansão com critérios estabelecidos. O plano ainda não está disseminado entre todos os associados.	A rede possui o plano de expansão com um processo estabelecido para entrada de novos associados. O plano já está disseminado entre os associados e é ajustado periodicamente.	O plano de expansão está alinhado com os objetivos da rede e das empresas associadas. Ele contribui para a eficiência da gestão da rede.
A rede possui um plano de expansão documentado?	A rede não possui documento formatado com os critérios de seleção de novos associados.	A rede está elaborando o plano de expansão documentado.	A rede possui um plano de expansão documentado, mas este ainda não é de conhecimento de todos os associados.	A rede possui um plano de expansão documentado e disseminado para todos os atores envolvidos. Também são realizados ajustes constantes no plano.	A rede possui o plano de expansão documentado e disseminado entre todos os associados. O plano consiste no documento máximo para a entrada de novos associados.
Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?	A rede apenas realiza um momento de sensibilização com o novo associado.	A rede está desenvolvendo um processo de inserção do novo associado na rede.	A rede possui um processo de inserção do novo associado, mas ainda não é realizado sistemicamente.	A rede possui um processo de inserção do novo associado. Este processo é realizado sistemicamente com o apoio de todos os associados da rede.	A rede possui um processo de inserção do novo associado e um acompanhamento inicial para realização das ações em rede.

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Expansão	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (<i>stakeholders</i>)?	A rede delega a responsabilidade de informar a associação ao próprio associado.	A rede envia uma correspondência informal inserindo o novo associado.	É enviada uma correspondência formal da rede para inserção do novo associado. Também é enviada a documentação para cadastro.	A rede envia um comunicado formal aos parceiros para informar a inserção do novo associado e também realiza um momento formal para a apresentação do mesmo.	A rede comunica formalmente o parceiro, realiza o momento formal para apresentar e também acompanha as atividades iniciais como membro da rede.
Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?	A rede possui iniciativas para integração do novo associado.	A rede está desenvolvendo um processo de acompanhamento e integração do novo associado.	A rede possui um processo de acompanhamento e integração, mas este ainda não é utilizado na rede.	A rede possui um processo de acompanhamento e integração do associado formalizado. Este processo é realizado sempre que admitido um novo associado.	A rede possui um processo formalizado de acompanhamento e integração do associado. O processo é realizado sempre que admitido um novo associado e o resultado deste processo é sempre positivo.
Avaliação					
Média do Item					

APÊNDICE D - PLANILHA DE REGISTRO DA AVALIAÇÃO

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Planejamento estratégico formal da rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede tem definido um conjunto de objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo?					
A rede possui a análise do ambiente interna e externa?					
Há o estabelecimento de políticas para a rede?					
A rede possui uma estratégia definida?					
A rede possui um plano estratégico formal (Negocio, Missao, analise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
Avaliação					
Média do Item					

Estratégia – Planejamento estratégico formal da rede - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Plano de Ações e Metas	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento do planejamento estratégico?					
A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?					
Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?					
Quanto necessários são realizados ajustes e correções no planejamento estratégico?					
Avaliação					
Média do Item					

Estratégia – Plano de ações e metas - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
É realizado o alinhamento da estratégia da empresa associada com a estratégia da rede?					
A rede possui padronização de fachadas?					
A rede possui padronização de <i>layout</i> interno?					
As lojas associadas a rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?					
As lojas associadas a rede oferecem o mesmo mix de produtos?					
Avaliação					
Média do Item					

Estratégia – Alinhamento da estratégia planejamento estratégico formal da rede - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

2º Critério: Estrutura da Rede	5	4	3	2	1
Item: Estrutura Disponível	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um escritório com infra-estrutura para o funcionamento gestão da rede?					
A rede dispõe ou possui alternativas de infra-estrutura para reuniões, eventos e integrações?					
A rede conta com a presença de um gestor?					
Além do gestor há uma equipe de trabalho?					
A rede possui recursos da web, como: portal web atualizado e sistema de intranet?					
O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?					
Média do Item					

Estrutura da Rede – Estrutura disponível - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

2º Critério: Estrutura da Rede	5	4	3	2	1
Item: Financiabilidade da Rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?					
A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados?					
A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?					
Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Estrutura da Rede – Financiabilidade da rede - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Comunicação Interna	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas? Este processo é de conhecimento de todos?					
A rede possui procedimento de endomarketing estruturado?					
A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN e intranet para divulgação de informações?					
Pode-se afirmar que os associados tem o conhecimento das ações em andamento da rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Processos – Processo de comunicação interna - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo Administrativo-financeiro	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e plano de investimento?					
A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e taxas internas e externas?					
Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?					
A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?					
São realizadas reuniões para prestação de contas?					
Avaliação					
Média do Item					

Processos – Processo de administrativo-financeiro - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Negociação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?					
A rede possui um processo de negociação e compra conjunta?					
informações gerenciais da rede?					
Os benefícios da negociação atingem todos os associados de forma simétrica?					
A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar seus relacionamentos com os fornecedores?					
Avaliação					
Média do Item					

Processos – Processo de negociação - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Expansão	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um plano de expansão com critérios de seleção para avaliar novos associados?					
A rede possui um plano de expansão documentado?					
Existe um processo formal de integração e acompanhamento do novo associado (O Processo de sensibilização e suporte ao novo associado)?					
A rede possui um processo formal de credenciamento do novo associado com os demais parceiros da rede (stakeholders)?					
Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?					
Avaliação					
Média do Item					

Processos – Processo de expansão - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Marketing	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um plano documentado de marketing?					
A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?					
Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede?					
A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?					
Existe um manual de identidade visual da rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Processos – Processo de marketing - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

4º Critério: Relacionamento Institucional	5	4	3	2	1
Item: Interação com os agentes	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?					
A rede possui uma política de identificação e interação com os stakeholders?					
Existe procedimento documentando para a prática de relacionamento institucional?					
A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade? Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?					
Existe uma interação com o ViaRedes?					
Avaliação					
Média do Item					

Relacionamento Institucional – Interação com os agentes - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Coordenação e Liderança	5	4	3	2	1
Item: Estrutura de Coordenação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Os instrumentos contratuais da rede: estatuto social, regimento interno e código de ética, são atualizados periodicamente e disseminados para todos?					
A rede recorre aos instrumentos contratuais (estatuto, regimento e código de ética), ao tomar decisões importantes?					
A gestão da rede busca antecipar-se as necessidades e expectativas de seus associados?					
As equipes de marketing, negociação, expansão e inovação são efetivamente ativas?					
Existe um processo decisório formal?					
A rede busca inserir novos mecanismos de gestão?					
Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais?					
A rede possui um plano estratégico formal (Negocio, Missao, analise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
Avaliação					
Média do Item					

Coordenação e Liderança – Estrutura de coordenação - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Coordenação e Liderança	5	4	3	2	1
Item: Liderança	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Percebe-se na liderança a cultura do compartilhamento do poder e de informação no Processo decisório?					
Na liderança nota-se a articulação da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?					
A liderança da rede é flexível e proativa?					
A diretoria se encontra formalmente e discute ações corretivas para a rede?					
O processo de liderança é definido e planejado?					
Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?					
Quanto necessários são realizados ajustes e correções no planejamento estratégico?					
Avaliação					
Média do Item					

Coordenação e Liderança – Liderança – Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Coordenação e Liderança	5	4	3	2	1
Item: Relacionamento	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Os associados apóiam e participam da implementação de ações propostas pela administração da rede?					
Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?					
A rede incentiva a reflexão e o debate capaz de gerar informações estratégicas para os associados?					
Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede?					
Os membros da rede se reúnem regularmente para discutir, resolver problemas e tomar decisões referentes aos assuntos da rede?					
Os associados se reúnem fora das assembleias para discutir e resolver questões relativas a rede?					
implementando as ações propostas?					
Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?					
As lojas associadas a rede oferecem o mesmo mix de produtos?					
Avaliação					
Média do Item					

Coordenação e Liderança – Relacionamento – Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Intercâmbios Interorganizacionais	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede proporcionou o compartilhamento de idéias sobre novas oportunidades para os associados?					
A rede proporcionou a geração de idéias para resolução de problemas comuns?					
A rede proporcionou a geração de aprendizado para o gerenciamento das empresas associadas?					
A rede viabilizou o desenvolvimento de produtos e serviços?					
A rede gerou inovações?					
Avaliação					
Média do Item					

Resultados – Intercâmbios interorganizacionais - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Credibilidade Organizacional	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A marca da rede proporcionou maior credibilidade?					
A marca da rede valorizou as empresas associadas à rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Resultados – Credibilidade organizacional - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Acesso a Recursos	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede proporcionou acesso a novas tecnologias?					
A rede proporcionou acesso à linha de crédito para os associados?					
A rede proporcionou acesso a serviços especializados?					
A rede proporcionou acesso a novos mercados?					
Avaliação					
Média do Item					

Resultados – Acesso a recursos – Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Performance Financeira	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede proporcionou a ampliação das relações comerciais?					
A rede proporcionou um maior poder de barganha?					
Após a entrada na rede, ocorreu a redução dos custos?					
Após a entrada na rede, ocorreu a divisão dos riscos?					
Avaliação					
Média do Item					

Resultados – Performance financeira - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

ANEXO E - MODELO CONSOLIDADO

Modelo Consolidado M2		
	Critérios	Itens
1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede
		Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede
2	Coordenação	Estrutura de coordenação
3	Liderança	Sistema de liderança
4	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
		Financiabilidade da rede
5	Processos	Processo de comunicação interna
		Processo administrativo-financeiro
		Processo de negociação e compra em conjunto
		Processos de expansão
		Processos de marketing
6	Relacionamento	Relacionamento interno
		Relacionamento externo
7	Resultados	Conhecimento compartilhado
		Credibilidade organizacional
		Acesso aos recursos
		Performance financeira

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Planejamento estratégico formal da rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar a longo prazo?					
A rede possui a análise do ambiente interna e externa?					
A rede possui um plano estratégico documentado (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações de pequeno, médio e longo prazo?					
A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?					
São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do planejamento estratégico?					
Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Estratégia – Planejamento estratégico formal da rede - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
As lojas associadas à rede estão com as fachadas padronizadas?					
As lojas associadas à rede estão com o layout padronizado?					
As lojas associadas à rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?					
As lojas associadas à rede oferecem o mesmo mix de produtos?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Estratégia – Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

2º Critério: Coordenação	5	4	3	2	1
Item: Estrutura de Coordenação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Os instrumentos contratuais da rede: estatuto social, regimento interno e código de ética, são atualizados periodicamente e disseminados para todos?					
A rede recorre aos instrumentos contratuais (estatuto, regimento e código de ética), ao tomar decisões importantes?					
A gestão da rede busca antecipar-se as necessidades e expectativas de seus associados?					
As equipes de marketing, negociação, expansão e inovação são efetivamente ativas?					
Existe um processo decisório formal?					
A rede busca inserir novos mecanismos de gestão?					
Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais?					
A rede possui um plano estratégico formal (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
Avaliação					

Modelo Consolidado – M2 – Coordenação – Estrutura de coordenação - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

3º Critério: Liderança	5	4	3	2	1
Item: Sistema de Liderança	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Na liderança, nota-se a articulação da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?					
A liderança da rede busca o compartilhamento do poder e a proatividade?					
Existe uma preocupação com Programa de Formação de Líderes para a sucessão/reeleição? Há alguma iniciativa em andamento?					
Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?					
A diretoria se encontra formalmente e discute novas ações corretivas para a rede?					
Os conselhos da rede (exs. ética, fiscal, administração) se reúnem periodicamente?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Liderança – Sistema de liderança - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

4º Critério: Estrutura da Rede	5	4	3	2	1
Item: Estrutura Disponível	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um escritório com infra-estrutura para o funcionamento da gestão da rede?					
A rede conta com uma equipe de trabalho, como, a presença de gestor, secretária, auxiliar administrativo, e profissionais de apoio?					
A rede possui um centro de distribuição?					
A rede possui recursos da <i>web</i> , como: portal <i>web</i> atualizado interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Estrutura – Estrutura disponível - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

4º Critério: Estrutura da Rede	5	4	3	2	1
Item: Financiabilidade da Rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados (exceto parceria com fornecedores)?					
Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?					
A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?					
Há estímulos para que os associados priorizem os fornecedores parceiros que bonificam a rede?					
Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Estrutura da rede – Financiabilidade da rede - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Comunicação Interna	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas?					
A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN, terra voip, skype e intranet para divulgação de informações?					
Existe um canal formal para sugestão de melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?					
Os associados têm conhecimento das ações em andamento, eles recebem informações rotineiramente?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Processos – Processo de comunicação interna - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo Administrativo-financeiro	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados?					
A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?					
A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidades e jóias?					
A rede possui um sistema para acompanhar a cobrança de taxas externas (bonificação dos fornecedores)?					
Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Processos – Processo Administrativo-financeiro - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Negociação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores?					
A rede realiza compras on-line? O sistema de intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?					
A rede possui um processo de negociação e compra conjunta, onde as negociações atingem todos os associados de forma simétrica?					
A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Processos – Processo de negociação - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Expansão	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui critérios de seleção como: perfil do associado, nº de associados por área de abrangência, limitação do zoneamento, documentação exigida?					
Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?					
Existe um processo formal de integração e acompanhamento do associado, com a sensibilização e o credenciamento do novo associado?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Processos – Processo de expansão - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

5º Critério: Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Marketing	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A rede possui um plano documentado de marketing (objetivos claros, definição de forma de atuação, calendarização para o desenvolvimento de campanhas em conjunto)?					
A rede possui um mecanismo para avaliar a eficiência do marketing?					
A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?					
Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede (regras definidas para aplicação e utilização da marca)?					
Existe um manual de identidade visual da rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Processos – Processo de marketing - Planilha de registro da avaliação
Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Relacionamento	5	4	3	2	1
Item: Relacionamento Interno	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?					
São realizados eventos anuais de integração social entre os associados?					
São realizados eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas?					
Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?					
Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando as ações propostas?					
Os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas à rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Relacionamento institucional – Relacionamento interno - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

6º Critério: Relacionamento	5	4	3	2	1
Item: Relacionamento Externo	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?					
Existe um processo para identificar potenciais parceiros da rede?					
A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade?					
Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Relacionamento institucional – Relacionamento externo - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

7º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Conhecimento Compartilhado	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A união em rede vem permitindo o compartilhamento de informações estratégicas entre os associados?					
As relações em rede vêm gerando aprendizagem para resolução de problemas comuns dos associados? (ex. banco de ideias, melhores práticas)?					
Os relacionamentos na rede vêm proporcionando novos conhecimentos para o gerenciamento das empresas?					
A cooperação em rede vem viabilizando o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Resultados – Conhecimento compartilhado - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

7º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Credibilidade Organizacional	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A marca da rede vem possibilitando uma maior visibilidade e um reconhecimento das empresas associadas por parte do mercado?					
A configuração em rede vem contribuindo para minimizar a entrada de novos concorrentes?					
A atuação em rede vem proporcionando maior poder de barganha?					
As iniciativas em rede vêm contribuindo para melhorar a qualidade dos produtos oferecidos pela rede?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Resultados – Credibilidade organizacional - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

7º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Acesso a Recursos	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
As relações em rede vêm propiciando acesso a treinamento?					
A união em rede vem possibilitando o acesso à linha de crédito para os associados?					
A configuração em rede vem proporcionando acesso a serviço especializado como consultoria jurídica?					
A organização em rede vem proporcionando o acesso a serviço especializado como consultoria contábil?					
A atuação em rede vem possibilitando o oferecimento de crédito para o consumidor?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Resultados – Acesso a recursos - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

7º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Performance Financeira	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
A colaboração em rede vem contribuindo para a ampliação das relações comerciais (novos fornecedores)?					
As ações em rede vêm possibilitando a redução dos custos?					
A atuação em rede vem proporcionando a divisão dos riscos?					
A organização em rede vem possibilitando o aumento do mix de produtos?					
A configuração em rede vem fornecendo o acesso a novos mercados?					
Avaliação					
Média do Item					

Modelo Consolidado – M2 – Resultados – Performance financeira - Planilha de registro da avaliação

Fonte: Elaborado pela Autora

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome) Ingridi Vargas Bortolaso CPF 001.256.970-40 autorizo o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Proposta de Construção de um Modelo de Referência para a Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais, orientada pelo professor doutor José Antônio Valle Antunes Júnior e co-orientador pelo professor doutor Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 01/março/2010

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)