

AValiação DE DESEMPENHO DE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS: CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DA PRODUÇÃO DE SENTIDO

Douglas Wegner*
Maria Ceci Misocsky**

Resumo

Este artigo discute a avaliação de desempenho das redes interorganizacionais, com base em uma abordagem interpretativista que oferece uma concepção particular sobre as organizações e sobre como se constituem a partir da produção de sentido, realizada pelos sujeitos que as compõem. Toma-se como argumento o fato de que o processo de produção de sentido dentro das redes e entre redes diferentes faz com que o sentido da relação cooperativa seja distinto para os participantes. A contribuição da abordagem interpretativista para a avaliação de desempenho em redes de empresas implica aceitar a dimensão da subjetividade, já que a produção de sentidos diferentes influencia, também, as percepções dos empresários nos processos de avaliação dos resultados do arranjo cooperativo. O artigo propõe um modelo de avaliação de desempenho de redes de empresas, aceitando e incorporando uma abordagem processual e incluindo a abordagem interpretativista da produção de sentido.

Palavras-chave: Redes de pequenas empresas. Redes interorganizacionais. Avaliação de desempenho. Abordagem interpretativista. Produção de sentido.

Performance Evaluation of Small-Firm Networks: contributions of the interpretative approach

Abstract

This paper discusses the performance evaluation of interorganizational networks from an interpretative approach, which offers a particular concept about organizations and how they are formed based on the sensemaking of its individuals. We take as argument that the sensemaking process within and between business networks causes different perspectives about the meaning of cooperative relationships among the individual participants. The contribution of the interpretative approach to network performance evaluation allows accepting the subjective dimension of these organizational forms, as the production of different meanings also affect the entrepreneurs' perceptions in evaluating the results of the cooperative arrangement. This paper proposes a model of network performance evaluation, accepting and incorporating a procedural approach and integrating the interpretative approach of sensemaking. Impossible to correct this one, I suspect the Port is just as bad.

Keywords: Small-firm networks. Interorganizational networks. Performance evaluation. Interpretative approach. Sensemaking.

*Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS. Endereço: Rua Adão de Moura, 581, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul (RS) - CEP 96815-544. E-mail: dwegner@ea.ufrgs.br

**Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS. Professora do PPGA/UFRGS. E-mail: mcamisoczky@ea.ufrgs.br

O pressuposto que dá origem a este artigo é que as redes de empresas assumem sentidos diferentes para os empresários que as compõem; que estes criam expectativas e agem de diferentes modos como conseqüência da sua concepção de realidade. Estas interpretações e expectativas influenciam, também, a percepção de cada empresário sobre os resultados que a participação da sua empresa na rede proporciona ao seu negócio. Tal dimensão é ignorada na literatura dominante sobre desempenho de redes empresarias (SYDOW; MILWARD, 2003; PARUNG; BITITCI, 2006; PROVAN; SYDOW, 2008). Nesse contexto, o objetivo é propor um modelo de avaliação de resultados de redes de empresas que leve em consideração essa dimensão negligenciada. Para isto, recorre às contribuições da abordagem interpretativista, tendo como referência seu principal autor – Karl Weick.

O tema da cooperação e do estabelecimento de relações interorganizacionais ganhou destaque porque vem se constituindo em importante alternativa para muitas empresas, em especial para as pequenas e médias, que precisam se adequar às mudanças do cenário e às exigências de novas capacidades e habilidades (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Resulta, daí, o número crescente de redes de empresas, em diversos segmentos e sob formatos distintos, criadas com o objetivo de superar dificuldades comuns à maioria dos pequenos e médios empreendimentos. Segundo Dyer e Singh (1998), as relações interorganizacionais levam à possibilidade de retornos relacionais, os quais não podem ser gerados por alguma das organizações individualmente e somente podem ser criados por meio das contribuições idiossincráticas dos parceiros de uma aliança. A essência da relação cooperativa é, portanto, a possibilidade concreta de que a união dos parceiros (e os recursos distintivos que eles trazem à relação) seja capaz de gerar uma sinergia que, em isolamento, não poderia ser obtida.

Os motivos pelos quais a cooperação acontece deixaram de ser uma discussão relevante, dado o amplo número de pesquisas que justificam as vantagens que a colaboração empresarial pode proporcionar (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; NADVI, 1995; CÉGLIE; DINI, 1999; CHILD; FAULKNER, 1998; PROVAN; MILWARD, 1995; PODOLNY; PAGE, 1998; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005). Em decorrência da opção por estabelecer relações de cooperação, surgem novos desafios para acadêmicos e gestores, principalmente em função das peculiaridades desses arranjos organizacionais. Entre eles se encontra o desafio constante de encontrar maneiras de congregiar dezenas, às vezes mais de uma centena, de empresários, de forma que as relações atendam aos interesses de todos e, ao mesmo tempo, permitam a efetiva participação de todos nos processos decisórios (BÖHE; SILVA, 2004). Trata-se de conciliar o crescimento e o desenvolvimento da rede sem que seja perdido o envolvimento dos empresários e a prática da cooperação que lhe é indispensável.

As diferenças entre a atuação de um conjunto de empresas em rede e uma empresa individual também aumentam a necessidade de desenvolver instrumentos de gestão, alinhados com as idéias de participação e cooperação acima mencionadas. Mesmo que a rede seja, em última instância, uma organização composta por organizações, a incorporação irrefletida de instrumentos de gestão utilizados pelas empresas desconsidera as características peculiares da articulação em rede. É preciso, nesta situação, considerar que a complexidade das relações é potencialmente maior, e que participação, comunicação e flexibilidade são indispensáveis para a superação de conflitos e dificuldades.

No âmbito da gestão, um desafio adicional consiste na avaliação dos resultados que esses modelos organizacionais geram para os seus participantes. Provan e Milward (2001) sustentam que avaliar a eficácia das redes é crítico para compreender quais redes – e se a própria forma de organização em rede – são eficazes. De acordo com Sydow (2004), a avaliação de redes interorganizacionais é uma função gerencial que vem recebendo pouca atenção, apesar de sua importância

para compreender os efeitos da cooperação ao longo do tempo e auxiliar no seu desenvolvimento.

Avaliar consiste em fazer comparações entre o que foi projetado (formal ou informalmente) e o que foi alcançado; não avaliar equivale a perder oportunidades para corrigir erros ou redirecionar ações. No entanto, não se trata apenas de compreender os resultados econômicos das redes. Sendo empreendimentos baseados na cooperação, no relacionamento e na confiança entre os agentes, a existência e manutenção de um ambiente produtivo é fator crítico para o sucesso (PARKHE, 1993; ZAHEER *et al.*, 1998; FRYXELL *et al.*, 2002; HARRIGAN, 1988; MJOEN; TALLMAN, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994). Nesse sentido, é preciso considerar que as características das redes de pequenas e médias empresas, que incluem a expressão e participação de todos os que delas fazem parte nas discussões e decisões que afetam o grupo, permitem uma multiplicidade de objetivos e percepções que não são necessariamente idênticos e possíveis de consenso e que, apesar disso, precisam ser equacionados favoravelmente à preservação da cooperação.

Com base na idéia de que uma relação colaborativa, como uma rede de empresas, é formada e gerida por empresários que realizam interpretações distintas da realidade e criam sentidos diferentes para ela, este artigo discute a avaliação de desempenho de redes de empresas incluindo uma perspectiva interpretativista.

Ao tomar como referência o interpretativismo, este artigo inova com relação à literatura dominante sobre redes sociais, que se concentra principalmente em aspectos estruturais das relações entre atores, como número e tipo de contatos, frequência de interações e posição de cada ator na rede. Em um livro que revisa as abordagens sobre redes sociais, Kilduff e Tsai (2003) registram tal predominância. Segundo esses autores, um dos aspectos atrativos da abordagem de redes sociais para o estudo de organizações reside no seu potencial de analisar relações de redes com uma ampla variedade de algoritmos, programas e procedimentos que mapeiam os conceitos orientadores e as características das redes, refletindo o predomínio da abordagem estruturalista.

A idéia aparentemente inócua de que os indivíduos ajudam a moldar as redes sociais nas quais estão inseridos é tomada por alguns como contrária ao legado estrutural no qual muitos pesquisadores de redes sociais trabalham. Inspirados em uma sociologia Durkheimiana, alguns pesquisadores proclamam sua aderência a uma versão de estruturalismo que nega a agência dos indivíduos na criação e manutenção de estruturas coletivas. A analogia usualmente sugerida é com a linguagem: a linguagem (como uma rede social) conecta as pessoas, permite comunicações e transações e é um fato social que tem uma realidade independente de qualquer dos atores que se conectam pela linguagem. [...] Partindo dessa posição, os estruturalistas tendem a ignorar as possibilidades que os atores atribuem, cognições ou personalidades como fatores que moldam as redes sociais (KILDUFF; TSAI, 2003, p.67).

Alguns trabalhos têm desafiado essa tradição, enfatizando a cognição, a agência e a personalidade dos indivíduos. No entanto, há uma tendência a tratar as pessoas como entidades concretas sociais, nos termos de Granovetter (1982). Uma tendência complementar reflete abordagens cognitivistas, inspiradas em Kurt Lewin (1951), chegando ao ponto de usar mapas cognitivos como instrumento para analisar a extensão em que o indivíduo se percebe como central na rede. Apesar de trabalhar com aspectos da subjetividade, a busca continua sendo pelas estruturas sociais da cognição, como nos trabalhos de Krackhardt (1987) e de Johnson e Orbach (2002). A preocupação desta linha de trabalhos é prover percepções acuradas às redes sociais de modo que os gestores possam delegar e coordenar de modo efetivo.

Como já foi dito, a proposta deste artigo se distingue dessa tendência predominante. A adoção das formulações de Karl Weick sobre organização e produção de sentido leva a uma abordagem processual, decorrência evidente de focar a interação entre ações e criação de significado (BAKKEN; HERNES, 2006).

A organização do artigo consiste em apresentar as características das redes de empresas e as propostas conhecidas para avaliação do desempenho desse formato cooperativo; na seção seguinte, discorre-se sobre a abordagem da produção de sentido para, em seguida, discutir a possibilidade de sua utilização na construção de um modelo de avaliação de redes de empresas.

Redes de Empresas e Avaliação de Desempenho

Redes como relações cooperativas

Pequenas e médias empresas encontram no estabelecimento de relações interorganizacionais cooperativas uma importante estratégia para superar suas restrições de capacidades e recursos, geralmente superiores em comparação com seus concorrentes maiores. Podolny e Page (1998) consideram que a formação de redes entre empresas estimula o aprendizado, representa um mecanismo para o alcance de *status* e legitimidade, provê uma variedade de benefícios econômicos e facilita a gestão da dependência de recursos. A opção pela estratégia cooperativa, portanto, pode ter múltiplas motivações e os resultados esperados pelos participantes também podem ser distintos. De toda forma, os benefícios esperados mostram a importância que a participação em uma rede interorganizacional pode ter para um empreendimento de pequeno porte.

A cooperação decorre explicitamente da compreensão do empresário de que estabelecer tais relações poderá prover sua empresa de capacidades e condições que individualmente ela não teria. Ao contrário das relações de mercado, que são episódicas e terminam assim que ocorre a transferência de um bem ou serviço entre dois agentes, e das hierarquias, cujas relações são duráveis, mas existe uma hierarquia definida, as formas organizacionais em rede se caracterizam como uma coleção de atores que realizam relações de trocas repetidas e duradouras e que não possuem, individualmente, autoridade legítima para resolver disputas que surjam durante as trocas (PODOLNY; PAGE, 1998). Assim, uma rede é constituída por um conjunto de empresas que persegue objetivos comuns, mas procura solucionar as dificuldades e limitações das empresas individuais.

À parte da multiplicidade de formatos que as redes interorganizacionais podem assumir (para uma revisão ver TODEVA, 2006), este artigo tem como foco as redes de pequenas e médias empresas (CASAROTTO; PIRES, 1998) ou redes de cooperação (na terminologia de VERSCHOORE, 2004). Neste formato, não existe a figura de uma empresa líder que organiza e coordena as demais. Os próprios participantes são responsáveis por determinar os objetivos coletivos em uma organização de caráter participativo na constituição e na tomada de decisões. Como ressalta Verschoore (2004), nas redes de pequenas e médias empresas – redes de cooperação – cada membro mantém sua individualidade e tem a possibilidade de participar diretamente das decisões, dividindo de forma simétrica os benefícios e os resultados que são alcançados a partir das atividades conjuntas. Tais características tornam a relação cooperativa complexa e exigem de participantes e gestores grande capacidade de coordenação e mediação das ações colaborativas.

Avaliação de desempenho de redes interorganizacionais

As dificuldades em avaliar o desempenho de empresas individuais aumentam quando se trata de redes interorganizacionais, devido às peculiaridades deste formato organizacional, que tornam a tarefa ainda mais complexa e relevante para o seu desenvolvimento. Sydow e Milward (2003) ressaltam pelo menos quatro dificuldades no processo de avaliação de relações interorganizacionais: (1) a escolha dos critérios mais adequados de avaliação, que podem variar em função da ocasião e propósito da avaliação; (2) a avaliação pode e deve ser abordada em diferentes níveis de análise (tanto as empresas quanto a rede, coletivamente);

(3) as características das redes, como suas propriedades estruturais, são tanto resultados quanto insumos para o desenvolvimento e evolução das redes, gerando conflitos na avaliação; (4) a avaliação de redes, como qualquer outra, é um processo político com alguns resultados imprevisíveis e cria uma realidade socioeconômica.

Outro aspecto a ser considerado é que a rede não apenas precisa gerar os resultados esperados por cada um dos empresários e respectivas empresas que a compõe, como também o próprio resultado é dependente da qualidade das relações e interações desses empresários (BACHMAN, 2001; SYDOW, 1998; KRISHNAN *et al.*, 2006; ZAHEER *et al.*, 1998). A dimensão qualitativa das relações é tão importante como a quantitativa, haja vista a interconexão entre as empresas. Modelos de avaliação considerados limitados para empresas individuais e que não captam as múltiplas dimensões do desempenho empresarial, como argumenta Neely (1999), tendem a ser ainda mais limitados para redes de empresas, deixando de captar informações relevantes.

Alguns esforços têm sido empreendidos para desenvolver modelos que atendam às exigências das redes de empresas e tornem possível avaliar as dimensões relevantes dessas práticas interorganizacionais. Os temas mais frequentes têm sido quais indicadores de desempenho devem ser utilizados para avaliar os resultados das relações interorganizacionais; como isto deve ser feito; qual deve ser a unidade de análise da avaliação (a rede, as empresas ou ambas); e como considerar a dimensão relacional e a confiança interpessoal nesse processo (PARKHE, 1993; ZAHEER *et al.*, 1998; FRYXELL *et al.*, 2002; HARRIGAN, 1988; MJOEN; TALLMAN, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994).

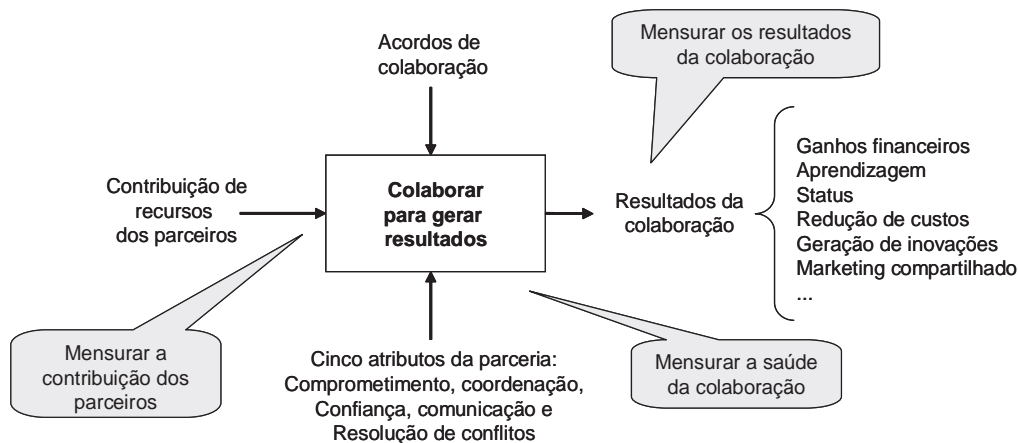
Segundo Parung e Bititci (2006), apesar de existirem várias pesquisas sobre os fatores que contribuem para o sucesso de uma relação interorganizacional, faltam medidas adequadas para considerar os resultados gerados pelas redes. Sabe-se, por exemplo, que as empresas que se aproximam de uma rede contribuem com diferentes recursos e avaliam os resultados da cooperação com base nessa contribuição. No entanto, a literatura não explica como mensurar os ganhos oriundos dessa contribuição, nem permite assegurar que todas as partes obtenham ganhos da colaboração. Mais do que isso, embora se saiba que o relacionamento entre as partes tem grande influência para o sucesso da rede, não existem métodos para mensurar a interação e o relacionamento entre essas partes.

Parung e Bititci (2006) propõem um modelo de avaliação com três medidas, sintetizado na Figura 1: contribuição das empresas individuais para a rede, saúde da relação colaborativa e resultados obtidos. Mensurar as contribuições é uma tentativa de confirmar com quais recursos os participantes contribuíram para a relação cooperativa: capital financeiro, físico, humano, relacional e capital organizacional. A mensuração da saúde dos relacionamentos entre os participantes busca prever a sustentabilidade e o potencial de sucesso da relação. É assumido que relações saudáveis teriam vida mais longa. A saúde dos relacionamentos poderia ser medida por meio de cinco atributos: comprometimento de cada participante com as ações da rede, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos. Por último, mensurar resultados é uma tentativa de determinar os valores ganhos pelos participantes por meio de redes colaborativas. Indicadores chave de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração, incluindo aspectos como ganhos financeiros, aprendizagem, redução de custos, geração de inovações e benefícios com ações de marketing, por exemplo.

Embora o modelo proposto por Parung e Bititci (2006) considere a importância da dimensão qualitativa dos relacionamentos para o empreendimento colaborativo, não parece adequado à realidade das redes de pequenas e médias empresas de caráter cooperativo. Mensurar as contribuições de cada empresa que se associa a uma rede equivale a descaracterizar a proposta de igualdade entre os participantes (VERSCHOORE, 2004). Além disso, discutir e avaliar a contribuição de cada um, dentre dezenas de empresários, pode ser o primeiro passo para o fracasso no estabelecimento de relacionamentos cooperativos, na medida

em que parte de um princípio orientado pela competição. O modelo, também, não considera as expectativas e objetivos distintos dos empresários com a cooperação – sua interpretação e significado da relação colaborativa.

Figura 1 - Modelo de Avaliação de Desempenho de Relações Interorganizacionais



Fonte: adaptado de Parung e BititciI, 2006.

Ripoll (2003), relatando experiências com redes empresariais na Região Andina, propõe três níveis de avaliação: as empresas, a rede e o programa de fomento – cobrindo as dimensões qualitativa e quantitativa. Avaliar as empresas equivale a conhecer sua evolução desde que fazem parte da rede; avaliar a rede objetiva conhecer seu desenvolvimento e evolução, assim como planejar seu desenvolvimento futuro.

Tanto Ripoll (2003) quanto Russo (2002) citam como instrumento de avaliação das redes a *Network Evaluation Tool* (NET), metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) com o objetivo de medir o avanço da rede em cada uma das etapas de seu desenvolvimento: venda da idéia, desenvolvimento de uma base inicial de confiança, desenvolvimento de ações piloto, desenho do plano estratégico, consolidação e independência. Sete critérios são apresentados para avaliar cada etapa: coesão, organização interna, análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (PFOA), capacidade de planejamento, estrutura produtiva, capacidade econômica e entorno institucional. Na proposta relatada pelos autores (RIPOLL, 2003; RUSO, 2002), a qualidade de desenvolvimento da rede representa a eficiência com a qual cada uma das etapas foi trabalhada. Esta metodologia é aplicada a partir de uma perspectiva externa – cabe ao agente de fomento ou ao mediador da formação da rede analisar que tipo de mudanças competitivas ocorreram para as empresas do grupo, sob seu ponto de vista.

O que nenhum dos modelos apresentados considera é que a rede de empresas assume um sentido diferente para cada um dos empresários que a compõe, em especial no início do seu processo de formação, quando ainda não há uma visão de futuro coletivamente construída. Ao atribuir um significado próprio para a rede, cada empresário cria suas expectativas e age de acordo com a sua concepção da realidade. Em se tratando de avaliação de desempenho, é indispensável considerar as expectativas e interpretações dos principais interessados nos resultados. É precisamente esta lacuna verificada na revisão sobre o tema que leva à proposição do modelo que começará a ser apresentado. Para que o modelo seja compreendido, é preciso introduzir as formulações de Karl Weick, o que será brevemente realizado no próximo item.

A Abordagem da Produção de Sentido

Gioia (2006) atribui a Karl Weick a proposta de mudar a maneira de pensar a respeito das organizações, passando a vê-las como processos dinâmicos, sempre em fluxo e continuamente sujeitas às consequências de ações. Esta proposta se inicia no clássico livro de Weick, *The Social Psychology of Organizing*, editado pela primeira vez em 1969, reeditado em 1979 e publicado, no Brasil, em 1973. Nele, o autor defende que a organização só pode ser compreendida através da consideração dos processos que nela ocorrem, das próprias atividades de organizar. De acordo com Anderson (2006), esse tem sido o trabalho mais citado de Weick em áreas como a administração estratégica e a psicologia social.

Em outro livro, *Sensemaking in Organizations*, publicado em 1995, Weick vai além, desenvolvendo uma abordagem para compreender a organização como uma rede de significados intersubjetivos compartilhados, sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social. Tendo em vista o propósito deste artigo, a revisão a seguir explora, principalmente, as contribuições dessa obra (WEICK, 1995).

Na visão de Weick (1969; 1995), o que constitui uma organização é o compartilhamento de um significado entre um grupo de indivíduos, e não uma determinada estrutura organizacional; ou seja, a organização é produzida ao mesmo tempo em que seu sentido é produzido pelos sujeitos que a compõe. Em uma abordagem aproximada, Smircich e Stubbart (1985) definem a organização como um conjunto de pessoas que dividem e compartilham crenças, valores e regras que as encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas de seus próprios atos e dos atos dos outros.

As organizações são estáveis porque conceitos, valores e relacionamentos são desenvolvidos a partir da socialização, gerando significados que eventualmente são cristalizados em estruturas formais e informais. Ao mesmo tempo, as organizações são processos dinâmicos, produzidas e produtoras de significados constantemente construídos e destruídos por meio das ações e interpretações dos seus membros, gerando mudanças e transformações (GRAY; BOUGON; DONNELLON, 1985).

Sendo assim, a abordagem interpretativista defende que “a realidade supostamente encontrada é uma realidade inventada, ainda que seu inventor não tenha consciência de sua invenção, pois crê que tal realidade é independente dele e pode ser descoberta; a partir dessa invenção percebe o mundo e nele atua” (WATZLAWICK, 1994, p. 17). De acordo com Weick (1995), quando as pessoas criam sentido para as coisas, elas lêem nestas coisas aquilo que querem ver; revestem objetos e ações de significados subjetivos que as ajudam a tornar o mundo inteligível. Produzir sentido, então, é menos descoberta e mais criação, invenção.

A produção de sentido envolve, portanto, agentes ativos interpretando o desconhecido de modo a encontrar espaços de familiaridade nos quais podem agir. Feldman (1989)¹, citado por Weick (1995), considera que a produção de sentido é um processo interpretativo necessário aos membros organizacionais para que possam compreender e compartilhar entendimentos sobre as características das organizações: o que é, o que faz bem ou faz mal, quais os problemas que enfrenta e como deveria resolver esses problemas.

Weick (1995) define sete propriedades fundamentais para compreender o processo de produção de sentido, sintetizadas no Quadro 1.

¹ FELDMAN, M.S. Order without design. *Stanford: Stanford University Press, 1989.*

Quadro 1 – Síntese das Propriedades da Produção de Sentido de acordo com Karl Weick (1995)

É fundamentado na construção da identidade
O significado da situação é determinado pela identidade que o indivíduo adota ao trabalhar com tal situação. Dependendo da definição do "eu", a definição do que está "lá fora" vai mudar. Como ressalta Weick (1995, p. 20), "sabendo quem sou, então eu sei o que está lá fora". O processo de produção de sentido deriva da necessidade dos indivíduos de terem um senso de identidade.
É retrospectivo
As pessoas somente podem saber o que estão fazendo após tê-lo feito. A produção de sentido ocorre olhando para o que ocorreu. Weick (1995) pergunta: Como posso saber o que fizemos até que eu veja o que produzimos?
Produz o ambiente
Na vida organizacional, muitas vezes, as pessoas produzem parte do ambiente que enfrentam. A ação é crucial para a produção de sentido e, de fato, as pessoas criam o ambiente tanto quanto este as cria.
É social
A produção de sentido nunca é solitária, aquilo que a pessoa faz internamente é contingente a outros. A experiência da ação coletiva compartilhada produz sentido; ocorre em grupos de pessoas quando estas estão envolvidas em conversações e interações que se transformam nos meios para a construção social.
É um processo contínuo
Nunca começa porque sua duração nunca se encerra. As pessoas sempre estão no meio de coisas que passam a fazer sentido quando olham para o passado. É do fluxo constante que as pessoas isolam sinais de referência para produzir sentido.
É focado em pontos de referência
É a partir de estruturas simples e familiares que as pessoas desenvolvem um largo senso sobre o que está ocorrendo. Liderança implica, em grande parte, em gerar um ponto de referência a partir do qual pode emergir um sentido de organização e uma direção. Nesse sentido, nunca haverá um plano completo, sinais são suficientes.
É dirigido pela plausibilidade ao invés da acurácia
As pessoas comportam-se pragmaticamente, priorizando a plausibilidade ao invés da acurácia. O que um gestor não necessita é uma percepção totalmente acurada. Se acurácia não é importante, o que é? Algo que preserve a plausibilidade e a coerência, algo que incorpore as experiências e expectativas passadas, algo que possa ser construído retrospectivamente, mas também usado prospectivamente, que possa captar sentido e pensamento.

Analisando estas propriedades, pode-se argumentar que a própria decisão de um empresário de participar de uma rede é resultado do sentido que ele produz para sua realidade e para a rede. Como destacam Simsek *et al.* (2003), os atores centrais em uma empresa são desafiados a produzir um sentido para o comprometimento de recursos em relações interorganizacionais antes que essa cooperação e seus potenciais resultados de desempenho sejam completamente compreendidos. Supõe-se que os empresários que optam por estabelecer relações interorganizacionais o fazem porque percebem e interpretam o ambiente e a inserção de sua empresa nesse ambiente de maneira distinta de outros empresários.

Weick (1995) argumenta que o gestor (ou, no caso da rede, os líderes escolhidos pelo próprio grupo) tem o papel de estimular a produção de significado na organização. O líder é alguém que propicia, para os outros, acesso a um sentido diferente daquele que eles produzem individualmente. Na rede, mesmo que esta seja constituída por empresários que produzem significados em suas empresas individuais, o exercício da liderança é relevante para a criação de um significado compartilhado. Nem sempre isso acontece de maneira simples ou por consenso: a

característica participativa do processo torna possível a convivência de visões diferentes dentro do grupo, que não podem ser tão facilmente moldadas quanto em organizações hierarquicamente estruturadas.

No período recente, começam a surgir trabalhos aproximando a abordagem da produção de sentido do tema das redes de empresas. Este é o caso, por exemplo, do artigo de Henneberg, Naudé e Mouzas [s.d.], os quais focam na decisão de gerentes face à complexidade das relações de troca interdependente e a cenários em transformação. Outro estudo foi realizado por Geersbro (2004), que reconhece a produção de sentido como aporte teórico-metodológico fundamental para compreender o que se passa em relações de negócios. No entanto, não foram encontrados trabalhos que fizessem a aproximação proposta neste artigo: entre abordagem de produção de sentido e avaliação de desempenho em redes de empresas. No cenário nacional, embora a produção sobre redes seja importante, como se pode constatar, por exemplo, nos Anais do ENEO 2008 e no número especial da Revista de Administração Pública sobre este tema (JUNQUEIRA; MISOCZKY, 2009), existem poucos trabalhos sobre avaliação de desempenho de redes e nenhuma aproximação conhecida entre avaliação de redes e produção de sentido.

Discutindo Possibilidades de Aproximação

As seções anteriores apresentaram idéias chave sobre as redes cooperativas de pequenas empresas, a necessidade de avaliar o desempenho dessas redes e o desafio de construir modelos de avaliação de desempenho adequados às suas peculiaridades. Também foram destacados conceitos centrais da abordagem interpretativista e da produção de sentido. Esta seção discute as possibilidades de aproximação dos temas, especialmente quanto à utilização da abordagem interpretativista na concepção de um modelo de avaliação de desempenho para as redes de empresas.

Produzindo sentidos em redes de pequenas empresas

Como compreender o processo de *sensemaking* no contexto das redes de pequenas empresas? A seguir, algumas situações são apresentadas para demonstrar como a produção de sentido ocorre nessas redes.

Situação 1 – Em uma rede do segmento de comércio de materiais elétricos constituída por pequenas empresas familiares, alguns empresários se mostravam descontentes porque não percebiam ganhos financeiros imediatos, enquanto um dos associados demonstrava satisfação pela aprendizagem e troca de experiências que a rede lhe proporcionava. Nas reuniões de organização da rede, realizadas com o apoio de um agente externo ao grupo, era comum ouvi-lo falar de sua satisfação em participar dos encontros que, para outros, pareciam literalmente perda de tempo. Trata-se, efetivamente, de uma produção de sentido diferente por parte deste empresário, em relação a seus pares. Como esperar que façam a mesma avaliação dos resultados da rede, ou que suas percepções componham uma avaliação média geral para a rede?

Situação 2 – Uma pesquisa realizada em 2004 com duas redes de empresas fabricantes de móveis (WEGNER, 2005) apresenta indicações pertinentes. Os associados de uma das redes participavam de feiras internacionais, exportavam conjuntamente e estabeleceram um centro de distribuição nos Estados Unidos através da rede. A outra, formada em um pólo moveleiro distinto, era composta por pequenas fábricas que realizavam, principalmente, ações de capacitação e aquisição conjunta de materiais. Ao contrário do que se poderia imaginar, os empresários da segunda rede mostraram-se mais satisfeitos e avaliaram melhor os resultados de sua associação do que os primeiros. Seria, então, diferente o significado que cada um desses grupos atribuía à rede, levando também a avaliar distintamente o impacto da sua rede para o desempenho das suas empresas?

Situação 3 – Uma enquete realizada com 75 empresários da região de Santa Cruz do Sul (RS), cujas empresas estão associadas a redes de cooperação, revelou que o principal resultado das ações colaborativas, na opinião daqueles empresários, era a troca de experiências com seus pares (WITTMANN *et al.*, 2008). Na mesma pesquisa, este também foi citado como o principal motivo pelo qual os empresários decidiam participar da rede. A possibilidade de troca de experiências foi o motivo que levou à decisão, *a priori*, de participar da rede, ou trata-se de uma produção de sentido *post-facto* (WEICK, 1987) por parte dos empresários agora participantes da rede e que já vivenciaram as possibilidades que o trabalho em rede gera?

Não se espera, aqui, responder às questões acima colocadas, mas tomá-las como base para refletir sobre os aspectos subjetivos que fazem parte da constituição de redes interorganizacionais e os sentidos que os empresários participantes lhes atribuem. Em outros termos, dadas as diferenças de leituras do ambiente e de produção de significado que os indivíduos fazem, é compreensível que ao participar de uma organização cooperativa esta seja percebida de maneiras diferentes.

Walsch e Ungson (1991² *apud* WEICK, 1995), argumentam que uma organização é uma rede de significados intersubjetivos compartilhados, sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social diária. O mesmo se pode dizer de uma rede de empresas: à medida que o tempo passa, ocorrem interações repetidas entre seus membros, e a rede passa a ter um significado compartilhado para seus integrantes. No entanto, não se trata de um processo linear e automático. Wiley (1988) apresenta quatro níveis de produção de sentido, os quais podem ser encontrados nas organizações: o nível do indivíduo, o nível da interação social, o nível da estrutura social e o nível da cultura.

O nível do indivíduo é caracterizado pela intra-subjetividade, pela interpretação pessoal da realidade e pela criação de sentido por parte do indivíduo. É a partir da interação social que pensamentos, sentimentos e intenções individuais são fundidos ou sintetizados em conversações durante as quais o *eu* é transformado em *nós* (intersubjetividade). Para Wiley (1988), a intersubjetividade emerge do intercâmbio e da síntese de dois ou mais comunicadores. A esse respeito, Weick (1995) sustenta que não se trata simplesmente de uma interação na qual normas são compartilhadas, mas se forma um nível de realidade social que consiste na junção ou na fusão de realidades.

O nível da estrutura social (subjetividade genérica) está acima da intersubjetividade. Wiley (1988) argumenta que a característica definidora do nível estrutural é que as particularidades humanas individuais são deixadas para trás, implicando em um *eu* genérico. O autor inclui as organizações no nível da subjetividade genérica, produzindo significados compartilhados entre seus membros. Bakken e Hernes (2006) acrescentam que a subjetividade genérica corresponde a um nível diferente de análise em relação aos anteriores e está baseada em mecanismos estruturais como regras, hábitos e rotinas, tais como planos, estratégias e orçamentos. O nível da cultura (extrasubjetividade) é o último nível de análise, apresentado por Wiley (1988) como uma realidade simbólica em que as regras são substituídas por significados puros.

É provável que os níveis de produção de sentido que ocorrem nas organizações individuais, descritos por Wiley (1988), ocorram também em relacionamentos cooperativos, dadas as características de interação, aprofundamento das relações e construção de uma identidade comum que caracterizam o trabalho coletivo (CHILD, 2001). No período que antecede a criação de uma rede e, mesmo, nas etapas iniciais de sua constituição, é compreensível que cada empresário tenha produzido um significado intrasubjetivo para a relação cooperativa. Ao interpretar o processo de modo particular, cada empresário cria expectativas diferentes para os resultados que a rede deve/pode proporcionar. A vivência particular de cada

² WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. *Organizational Memory*. The Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

um faz com que, em retrospectiva, a cooperação assuma significados distintos dos demais.

O aumento da interação dos participantes ao longo do trabalho cooperativo, nas etapas de formatação e definição dos objetivos da rede, contribui para que se estabeleçam significados intersubjetivos. Entretanto, isso não garante que todos tenham as mesmas expectativas quanto aos resultados da rede, ou que automaticamente passem a compartilhar um mesmo significado. É preciso lembrar que cada uma das empresas mantém sua individualidade, sua independência em relação às demais, suas características e limitações particulares. Portanto, cada empresário produzirá sentido para sua inserção na rede considerando-a como um apoio para a solução das suas próprias dificuldades.

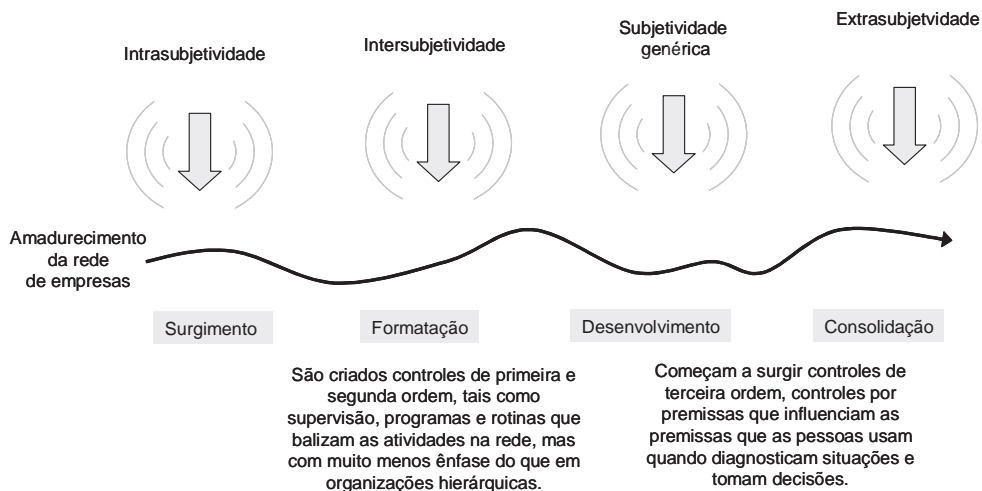
A subjetividade genérica pode emergir quando interações repetidas acontecem no grupo e os participantes produzem um significado compartilhado. Algumas premissas começam a ser desenvolvidas e se institucionalizam, servindo de referência para os participantes na tomada de decisões. Essas premissas podem ser chamadas de controles de terceira ordem porque, mesmo não sendo formalizadas, são aceitas como válidas e utilizadas como referência. A formação de uma cultura própria da rede – extrasubjetividade – é a última etapa desse processo e, seguramente, tende a levar um período maior de tempo para se consolidar.

A Figura 2 representa a passagem da intrasubjetividade de cada participante da rede para a intersubjetividade e, posteriormente, para a subjetividade genérica e a extrasubjetividade. Essas mudanças não acontecem de forma linear e automática. Avançam, retrocedem, ajustam-se continuamente; podem ocorrer ou não, de acordo com o processo de amadurecimento da rede. O ingresso, na rede, de novos associados que produzem um sentido diferente para a relação cooperativa, por exemplo, representa um momento em que a intersubjetividade do grupo sofre modificações ou busca influenciar os novos entrantes. Para alguns empresários, não compartilhar da intersubjetividade do grupo pode levá-los a sair da rede, já que para eles as ações e resultados não têm o mesmo ou, até, qualquer sentido.

Quando a rede começa a desenvolver um vocabulário próprio da organização, surgem controles de terceira ordem que limitam o fluxo e o conteúdo da informação, limitam a busca por alternativas e focam as expectativas, sem que haja regras e controles diretos ou explícitos. Em uma rede, tendem a existir menos controles formais, dado seu caráter participativo, de maneira que o desenvolvimento de controles de terceira ordem é mais importante, mas pode levar mais tempo para se concretizar.

Cabe destacar que agentes externos podem ter um papel importante no processo de constituição e desenvolvimento das redes de empresas, como ocorre com o Programa Redes de Cooperação³ no Estado do Rio Grande do Sul. A passagem de um contexto em que prevalece a intrasubjetividade dos participantes da rede, para um contexto em que surge uma intersubjetividade e depois uma subjetividade genérica, pode ser facilitada à medida que existe um agente organizador e mediador das ações; diferente de redes de negócios constituídas espontaneamente, em que os próprios empresários ou participantes são os responsáveis exclusivos pelo desenvolvimento do grupo e têm a tarefa de construir a organização coletiva a partir de suas experiências e possibilidades.

³ O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul que apoia a constituição de redes de pequenas empresas, através de uma parceria com universidades regionais, as quais oferecem consultoria especializada e suporte a grupos de empresários que tenham interesse em constituir redes cooperativas.

Figura 2 - Produção de Significado em Redes de Empresas

Além disso, como é óbvio, o processo de produção de sentido ocorre de maneiras distintas em se tratando de redes de empresas diferentes. Pode-se argumentar, portanto, que não só empresários de uma mesma rede constroem diferentes significados, mas principalmente que redes distintas são constituídas por empresários que, em seu conjunto, produzem um sentido diferente para a cooperação. Com base nessas observações, avaliar o desempenho de uma rede por meio de um modelo que busca exclusivamente encontrar medidas precisas e quantificadas equivale a relegar a segundo plano o fato de que os participantes fazem diferentes interpretações e criam significados distintos para a rede. Aplicar o mesmo modelo para redes diferentes, acreditando na possibilidade de comparar os resultados, então, se constitui em uma posição insustentável.

Em direção a uma proposta

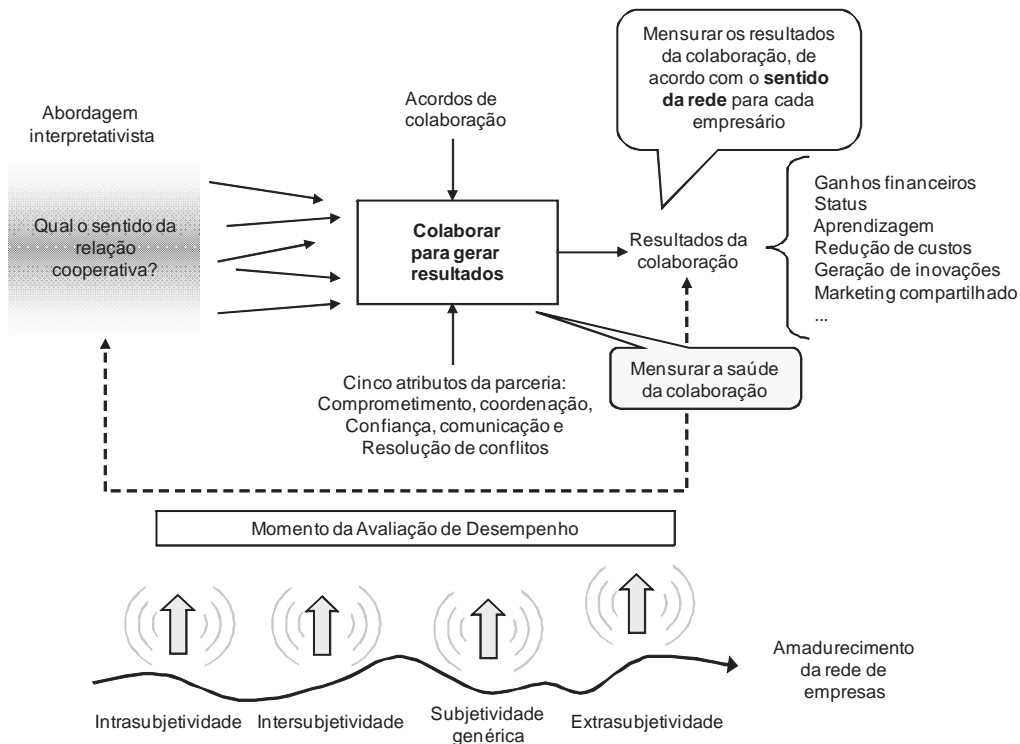
As características de uma rede de empresas de caráter cooperativo – participação, colaboração, flexibilidade – a tornam distinta de organizações baseadas em comando e controle. Mais do que isso, o fato de serem formadas por um grande número de atores que produzem diferentes significados para a experiência cooperativa, exige que o desempenho seja avaliado incluindo o sentido produzido por cada um. Considerar essas peculiaridades e aceitar que a mesma rede pode assumir sentidos diferentes e legítimos para cada participante, abre a possibilidade de pensar maneiras de avaliá-las utilizando uma abordagem interpretativista.

Dentre os modelos conhecidos de avaliação de desempenho de redes de empresas que circulam em nosso meio, está o de Parung e Bititci (2006), sintetizado na Figura 1. Nele se encontra um conjunto de elementos que devem ser considerados na avaliação de uma rede. No entanto, nele não se encontram os aspectos relativos à produção de sentido que os empresários fazem sobre a relação cooperativa e em relação a eles mesmos, ao longo do tempo. Conhecer essas diferenças permite compreender os esforços de colaboração de cada um para gerar resultados dentro da rede e, também, compreender como cada um avalia os resultados da colaboração.

Por isto, na proposição do modelo (Figura 3) objeto deste artigo, optou-se por alterar o modelo de Parung e Bititci (2006), suprimindo a mensuração das contribuições de cada participante da rede e valorizando a idéia de cooperação e igualdade. Ou seja, se a rede deve se caracterizar por relações de cooperação e igualdade, mensurar a contribuição individual de cada participante induz à ruptura com a noção de cooperação e introduz um viés competitivo. Além disto, a aborda-

gem interpretativista é inserida como uma nova dimensão, considerando os diferentes sentidos que os empresários atribuem à rede e aos resultados da colaboração. Não se trata de apenas acrescentar elementos ao modelo de Parung e Bititci (2006), mas de propor um *outro* modelo, que considere simultaneamente dimensões estruturais e processuais, rompendo com a dicotomia há muito superada entre dimensões objetivas e subjetivas.

Figura 3 – Concepção de Avaliação do Desempenho de Redes Integrando a Abordagem Interpretativista



A parte inferior da Figura mostra que o momento em que a avaliação de desempenho é realizada e que o grau de amadurecimento da rede naquele momento influenciam no sentido que os empresários criam e, por conseqüência, no sentido que os resultados fazem para cada um. Mesmo que a rede já tenha um período maior de existência, novos participantes produzirão um sentido particular que pode, inclusive, gerar influências sobre os demais empresários do grupo, de maneira que não há um processo linear de amadurecimento ou compartilhamento de sentido.

Ao mesmo tempo, o modelo proposto torna possível acompanhar as mudanças na produção de sentido que decorrem das interações dos atores, com o passar do tempo. Desde o surgimento da rede até a sua consolidação, é plausível que as intrasubjetividades se ajustem para intersubjetividades e, posteriormente, para uma subjetividade genérica e, até mesmo, em uma cultura própria da rede (extrasubjetividade). Ao valer-se da abordagem interpretativista, gestores e empresários aceitam o fato de que as relações interorganizacionais são complexas e seus resultados não podem ser mensurados exclusivamente com medidas quantitativas padronizadas, sob pena de que se perca, nesse processo, parte da riqueza e da subjetividade inerentes à dinâmica das redes de empresas.

Utilizar a abordagem interpretativista para compreender a produção de sentidos dos empresários em uma rede (ou em redes diferentes) não tem por

objetivo produzir informações para influenciar os sentidos minoritários ou distintivos. Trata-se, isso sim, de possibilitar que os empresários e os gestores se dêem conta do processo de produção de sentido e de sua participação no processo, acompanhando o desenvolvimento da rede.

É possível afirmar que o contínuo processo de produção de sentido, a criação de intersubjetividades que são constantemente construídas e reconstruídas em direção à subjetividade genérica, e o ingresso de novos participantes que produzem sentidos diferentes para a rede, permitem compreender as redes de empresas como um processo, sempre algo que se encontra em um constante organizar-se, como postula Weick (1995), e não como uma organização estática. Ao incluir a abordagem interpretativista na avaliação de desempenho, a natureza processual e de transformação das redes é aceita e incorporada.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo discutir e exercitar as contribuições da abordagem da produção de sentido para o processo de avaliação de desempenho em redes cooperativas de pequenas e médias empresas. O tema da mensuração de desempenho ainda é pouco explorado na área de relações interorganizacionais e, além disso, não há estudos que tenham abordado este tema sob a perspectiva interpretativista, baseada no trabalho de Karl Weick. A aproximação de duas perspectivas teóricas aparentemente tão distintas, resulta do entendimento do fato de os empresários de uma mesma rede de empresas interpretarem sua participação nesta rede de maneiras diferentes, influenciando também sua percepção dos resultados que a cooperação proporcionou.

Com base na argumentação teórica apresentada, conclui-se que a abordagem da produção de sentido pode gerar interessantes contribuições ao tema avaliação de desempenho em redes de empresas. Ela permite considerar, por exemplo, que a avaliação de cada empresário quanto à participação na rede é influenciada pela sua própria interpretação da realidade, sua interação dentro do grupo e criação de significados, que podem modificar-se ao longo do tempo. Ao incorporar a dimensão interpretativista a um modelo de avaliação de desempenho, obtém-se uma melhor compreensão sobre como cada empresário se insere na relação cooperativa e o que espera dela. Isto implica romper com a lógica essencialmente objetivista da avaliação de desempenho, usualmente calcada apenas em indicadores quantitativos pré-determinados e padronizados ou em modelos construídos com a intenção de atender as necessidades de um conjunto de usuários externos.

A perspectiva interpretativista possibilita considerar uma proposta de avaliação de desempenho que reconhece a complexidade das relações em redes e o fato de que cada empresário interpreta a vivência cooperativa e os resultados da cooperação de um ponto de vista particular.

Referências

- ANDERSON, M.H. How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Weick's *The social psychology of organizing*. *Organization Studies*, v.27, n. 11, p. 1675-1692, 2006.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. *Organization Studies*, v. 22, n.2, p. 337, 2001.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, v. 27, n.11, p. 1599-1616, 2006.
- BÖHE, D.M.; SILVA, K.M. O dilema do crescimento em redes de cooperação – o caso da Panimel. In: VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação: uma nova organi-*

- zação de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 157-182.
- CASAROTTO F^o, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CEGLIE, G.; DINI, M. *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. *et al.* *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint-ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998. Chapter 2, p. 17-44: Different Perspectives.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FRYXELL, G.E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the Ink Dries: the interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, v. 39, n.6, p. 865-886, 2002.
- GEERSBRO, J. Sensemaking in business networks – making sense of business networks. *Working Paper*. Copenhagen, 2004.
- GIOIA, D. On Weick: an appreciation. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1709-1721, 2006.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network analysis revisited. In: MARSDEN, P; LIN, N. (Eds.) *Social structural and network analysis*. London: Sage, 1982. p.481-510.
- GRAY, B.; BOUGON, M.G.; DONNELLON, A. Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, v. 2, n. 11, p. 83-98, 1985.
- HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 141-158, 1988.
- HENNEBERG, S.C.; NAUDÉ, P.; MOUZAS, S. Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*. No prelo.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.. *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*. United Nations Industrial Development Organization – UNIDO. Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <<http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>>. Acesso em 20 jun 2007.
- JUNQUEIRA, L.; MISOCZKY, M. C. Redes sociais: apresentação. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.5, p. 1003-1005, 2009.
- JOHNSON, J.C.; ORBACH, M.K. Perceiving the political landscape: egos biases in cognitive political networks. *Social Network*, n.24, p.291-310, 2002.
- KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. London: Sage, 2003.
- KRACKHARDT, D. Cognitive social structures. *Social Networks*, n.9, p.109-134, 1987.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N.G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

- LEWIN, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper, 1951.
- MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, v. 8, n.3, p. 257-274, 1997.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- NADVI, K. *Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1995. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/3497>>. Acesso em 25 jun 2007.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 2, n. 19, p. 205-225, 1999.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n.4, p. 794-829, 1993.
- PARUNG, J.; BITITCI, U.S. A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, v. 2, n.1, p. 116-136, 2006.
- PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.
- PROVAN, K.; MILWARD, H.B. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, v. 61, n. 4, p. 414-423, 2001.
- PROVAN, K.G.; MILWARD, H.B. A Preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p.1-33, 1995.
- PROVAN, K.G.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press, 2008. p. 691-716.
- RIPOLL, C.L.C. *Redes empresariales*. Experiencias en la Region Andina. Trujillo (Peru): Minka, 2003.
- RUSSO, F. *Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO Program*. Manama: UNIDO, 2002.
- SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.H.; FLOYD, S.W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 427-442, 2003.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*. v.4, n.10, p. 724-738, 1985.
- SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, v. 57, n. 2, 201-220, 2004.
- SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: BACHMANN, R.; LANE, C. (Orgs.). *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 31-62.
- SYDOW, J.; MILWARD, H.B. Reviewing the evaluation perspective: on criteria, occasions, procedures, and practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), 10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN), University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.

- TODEVA, E. *Business networks: strategy and structure*. London: Routledge, 2006.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v.12, n.4, p. 1043-1069, 2008.
- VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.
- WATZLAWICK, P. *A realidade inventada*. Campinas: Editorial Psy II, 1994.
- WEGNER, D. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. 2005. Dissertação. Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. London: Sage, 1995.
- WEICK, K.E. Substitutes for strategy. In: TEECE, D. J. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. New York: Harper & Row, 1987. p. 221-233.
- WILEY, N. The micro-macro problem in Social Theory. *Sociological Theory*, v. 6 (Fall), p. 254-261, 1988.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. ; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *REDES - Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 13, p. 160-180, 2008.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v. 9, n.2, p. 141-159, 1998.
- ZINELDIN, M; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, v. 17, n.5, p. 460-470, 2005.

Artigo recebido em 13/10/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 07/05/2010.