

Desempenho Organizacional das Micro e Pequenas Empresas Localizadas em João Pessoa: Estudo Comparativo entre Redes de Cooperação Horizontal e Empresas Não Cooperadas

ANA KARLA DE LUCENA JUSTINO GOMES

Programa MultiInstitucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis

ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Universidade Federal da Paraíba

Resumo

Tendo em vista a série de acontecimentos que advém da virada do século e que representam desafios para o mercado tornando sua dinâmica mais rápida, há a necessidade por parte das organizações de implementar práticas que possam assegurar a sua sobrevivência e competitividade. Especialmente nas micro e pequenas empresas (MPEs) em que a competição globalizada apresenta-se ainda mais desigual, faz-se necessário utilizar mecanismos que possibilitem a busca por diferenciais competitivos, a exemplo da inserção da empresa em uma rede de cooperação. Muitos são os estudos que reconhecem os motivos e benefícios das estratégias cooperativas, no entanto, poucos são os que se propõe a comparar o desempenho organizacional das empresas cooperadas *versus* as empresas que não participam de nenhuma relação interorganizaional. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo verificar se as MPEs inseridas em redes horizontais de cooperação apresentam desempenho organizacional superior àquelas que atuam independente de qualquer relação interorganizaional. Por meio de uma *survey* com 67 MPEs inseridas em redes de cooperação e 154 MPEs não cooperadas analisou-se o desempenho organizacional com base na percepção do respondente a respeito de aspectos associados às medidas de desempenho: satisfação dos clientes; satisfação dos funcionários; crescimento da empresa; lucratividade da empresa e desempenho geral. Os resultados obtidos por meio do teste de Mann-Whitney indicam que as empresas inseridas em redes de cooperação apresentam desempenho maior quando confrontadas com as empresas não cooperadas. Adicionalmente, constatou-se que o fato de uma empresa ser de determinado segmento ou possuir certa quantidade de funcionários, influencia na ocorrência desta ser ou não uma MPE cooperada.

Palavras chave: Desempenho Organizacional, Micro e Pequenas Empresas, Redes de Cooperação Horizontal.

1. Introdução

Sabe-se que o mundo empresarial moderno é caracterizado pela globalização. Esta, por sua vez, implica em mudanças na sociedade como um todo, especialmente nos mercados, tornando a dinâmica dos negócios mais rápida. É possível mencionar, por exemplo, o aumento da competitividade como um dos fatores que emerge devido ao sistema global, exigindo que algumas empresas unam esforços com outras companhias para garantir a sobrevivência (Acs, Morck & Yeung, 2001; Utkin, 2002).

Dessa forma, as organizações necessitam de novas ferramentas e técnicas para sobressair-se em meio à ampla concorrência, sendo uma das soluções encontradas para aplacar o problema, a formação de redes de cooperação. De acordo com Olave e Amato Neto (2001) esta corresponde a uma prática que projeta assegurar a sobrevivência e competitividade, em especial de pequenas e médias empresas, de maneira que uma nova estrutura organizacional seja formada e o relacionamento entre empresas seja inovado.

A cooperação em rede representa uma possibilidade, no campo de gestão de MPEs (micro e pequenas empresas), que deve ser ponderada quando se tratar da busca por diferenciais competitivos (Verschoore & Balestrin, 2008). Desta feita, a inserção de uma MPE em uma rede de cooperação representaria uma oportunidade para a conquista de melhores condições de competição, uma vez que, a constituição das redes de cooperação transfigura-se na possibilidade das empresas se organizarem para competição nos níveis local, regional e global, de forma que os custos e os investimentos, os riscos e as incertezas do mercado global seriam minimizados (Alves, Balsan, Bazzo, Lubeck & Grohmann, 2010).

Verifica-se, pois, uma quantidade notória, no que diz respeito aos estudos que retratam os benefícios de MPEs que se inserem em redes de cooperação (Tondolo & Schneider, 2004; Reis, El-Kouba, Quandt, Cruz & Martins, 2008; Verschoore & Balestrin, 2008; Tureta & Paço-Cunha, 2008; Oliveira & Cândido, 2009; Magalhães, Daudt & Phonlor, 2009; Oliveira Rezende & Carvalho, 2011; Castro, Bulcagov & Hoffmann, 2011). Todavia, não se verifica a presença de pesquisas nacionais que atestem sobre o desempenho de MPEs participantes de uma rede de cooperação *vis-à-vis* aquelas não inseridas neste contexto. Neste ponto, Verschoore e Balestrin (2008), citam esta análise como sendo uma contribuição para o avanço no conhecimento da área.

Portanto, surgem questões como: a inserção de uma empresa em uma rede de cooperação realmente apresenta benefícios superiores às empresas que não estão inseridas em uma rede de cooperação? Além disso, a forma de organização das empresas nas redes de cooperação gera implicações para as relações sociais suscitando a troca de conhecimentos e podendo potencializar o capital humano do gestor. Sendo assim, é possível que as características dos gestores de empresas inseridas em redes de cooperação contribuam para uma melhor gestão e conseqüentemente melhor desempenho? E, a partir disso: O nível de utilização de práticas de gestão entre os dois tipos de empresas difere?

A partir do exposto e das indagações apresentadas, obtém-se uma problemática de estudo que contribuirá para o campo teórico. Adicionalmente, o confronto entre o desempenho organizacional apresentado por empresas inseridas em redes de cooperação *versus* empresas não inseridas em uma rede de cooperação abrirá a possibilidade de aprimorar os resultados da

cooperação, amplificando as chances de perpetuá-las. Diante do exposto, propõe-se o seguinte objeto de pesquisa:

Verificar se as MPEs inseridas em redes horizontais de cooperação apresentam desempenho organizacional superior àquelas que atuam independente de qualquer relação interorganizacional.

O presente trabalho se justifica por investigar além dos estudos que retratam os aspectos benéficos trazidos a partir da participação em rede de cooperação, mas que não constata se tais resultados são, de fato, significativamente satisfatórios quando comparados àqueles obtidos por empresas não integrantes de uma rede de cooperação. Além disso, provê informações a gestores de redes, empresários e acadêmicos, acerca do estabelecimento de relações interorganizacionais, principalmente pela possibilidade de criar e sustentar o desenvolvimento e a competitividade de empresas e regiões.

2. Referencial Teórico

2.1 Redes Horizontais de Cooperação Interorganizacional

O presente estudo reporta-se a redes como forma de organização de atividades econômicas por meio da cooperação e coordenação entre empresas. Neste sentido, as redes se encontram no cerne da teoria da organização, sendo utilizado, para fins desta pesquisa, para caracterizar a ligação de organizações que se conectam por algum motivo em comum, sendo a sua capacidade de obter resultados, diretamente proporcional ao número de conexões estabelecidas (Fombrun, 1982; Grandori & Soda, 1995; Reis *et al.*, 2008).

As redes constituem-se com o objetivo de agregar qualidades de todas as empresas envolvidas, de maneira que isto propicie ganhos de escala de união e inserção ao ambiente competitivo, o que se mostra benéfico às MPEs, uma vez que, estas possuem dificuldades de sobrevivência em um ambiente caracterizado pela competição (Tureta & Paço-Cunha, 2008).

Verifica-se, portanto, que a rede de cooperação é uma alternativa viável para as organizações, tendo em vista ser o seu principal propósito agregar qualidades organizacionais que proporcione à empresa um ambiente adequado à competição sem, contudo prejudicar sua individualidade.

A forma como as redes de cooperação são organizadas propicia um ambiente favorável à solução de problemas, troca de informação e conhecimento, dinamização dos processos, interação entre os participantes da rede, de modo que os mesmos podem compartilhar entre si suas experiências, ideias e estratégias novas para alavancar os negócios, constituindo uma alternativa relevante para os negócios.

Para fins desta pesquisa, entende-se que as redes de cooperação podem ser consideradas como estruturas horizontais provenientes de relacionamentos interorganizacionais coletivos (Zancan, Santos, Costa & Cruz, 2013). Ademais, são organizações complexas, de modo que seu desenvolvimento está atrelado ao diálogo entre seus participantes, bem como do consenso entre os objetivos estabelecidos entre todos os envolvidos (Cicchetti, 2003).

Pesquisas nacionais e internacionais (Podolny & Page, 1998; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Pacagnan, 2006; Wegner, Wittmann & Dotto, 2006; Verschoore & Balestrin, 2008; Balestrin, Vargas & Fayard, 2008; Tureta & Paço-Cunha, 2008; Oliveira & Cândido, 2009; Serra & Ferreira, 2010; Froehlich, 2013) analisaram os benefícios angariados pelas empresas inseridas em uma rede de cooperação, como, por exemplo, adquirir habilidades e conhecimentos (através das experiências compartilhadas entre si e também das participações conjuntas em congressos, feiras e exposições), melhorias nas áreas de gestão financeira e estratégica, ganhos consistentes e duradouros a partir da autenticidade assumida através de uma única identidade para todos os associados. Isto porque as empresas obtêm maior visibilidade junto ao seu público através de uma única logomarca desenvolvida para a rede.

Igualmente, é possível barganhar preço nas compras de produtos e serviços, tendo em vista que o aumento do volume das compras pode ocasionar na redução de valores dos produtos, minimizando assim, os custos destes, além de possibilitar às empresas oferecer uma maior diversificação nas linhas de produtos. Similarmente, tem-se como vantagens a partilha de ônus alusivos à realização de pesquisas ou desenvolvimentos e a divisão de custos e riscos referentes à exploração de novos mercados. Em alguns casos, também há maior facilidade para organizar treinamentos, assessoria jurídica e contábil compartilhada e suporte de marketing centralizado.

Verschoore e Balestrin (2008) resumem, portanto, em cinco tópicos, os benefícios de uma organização que se associam a uma rede: a) Ganhos de escala e poder de mercado; b) Acesso a soluções para as dificuldades das empresas; c) Condições para aprendizagem e inovação; d) Redução de custos e riscos; e) Geração e manutenção de relações sociais.

Tais benefícios percebidos por organizações inseridas em redes impactam positivamente na expectativa de sobrevivência e no desempenho das MPEs (Brass *et al.*, 2004). Portanto, a partir do exposto, entende-se que empresas participantes de redes de cooperação possuem aproximação com recursos preciosos e até então inexplorados, a partir da constante evolução e permuta de conhecimentos que se sucede na referida rede. Por conseguinte, novas possibilidades são vivenciadas, propiciando uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

2.2 Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho oferece a possibilidade de monitorar uma estratégia estabelecida pela organização, equiparando seu resultado com os objetivos definidos. Sendo assim, pode ser considerada como um procedimento de mensuração da efetividade das ações empresariais (Neely, Gregory & Platts, 1995). Boffi *et al.* (2010) corroboram ao alegar que a avaliação de desempenho propicia a análise dos resultados das empresas, podendo ser utilizada como complemento na gestão, uma vez que, propicia aos administradores conhecimento que resultam na aprendizagem organizacional.

Para Igarashi, Ensslin, Ensslin e Paladini (2008), por exemplo, as organizações tem a possibilidade de avaliar sua capacidade de sobrevivência e continuidade por meio da análise do desempenho. Dessa forma, verifica-se que o processo de conhecimento do desempenho é importante em qualquer negócio para o controle gerencial (Olson & Slater, 2002). Além disso,

tem-se constatado o interesse crescente pelas medidas de desempenho organizacional em decorrência das alterações ocorridas no ambiente empresarial, bem como nas estratégias adotadas (Meadam & Bailie, 2002).

Apesar de ser este um tema de relevância, “ainda não há um consenso sobre como caracterizar o construto desempenho e sobre como mensurá-lo” (Carneiro, Silva, Rocha & Hemais, 2005, p. 1). Entretanto, comumente são apontados dois pontos de vista sobre o qual o desempenho pode ser mensurado: o primeiro refere-se ao aspecto subjetivo, onde o desempenho das organizações é medido de acordo com sua própria expectativa ou em relação ao seu concorrente mais próximo (Pelham & Wilson, 1996), ao passo que, a segunda forma diz respeito a análise pelo método objetivo, tomando por base medidas absolutas de desempenho (Chakravarthy, 1996), tais como Retorno sobre Ativos (ROA), Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE) e Taxa de Crescimento de Vendas.

A utilização de medidas de desempenho subjetivas tem sido preferida pelos pesquisadores devido a suas características, tais como sua natureza multidimensional (Venkatraman & Ramanujam, 1987). Ademais, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1987) estudos evidenciam que os resultados obtidos acerca da medição do desempenho organizacional por meio de procedimentos de auto-resposta possuem relação com uma avaliação objetiva de desempenho, seja esta obtida por fontes internas das organizações, bem como por fontes externas, o que indica a existência de correlação entre as medidas subjetivas e objetivas. Outro estudo que também aponta para a inexistência de diferença significativa entre a medição subjetiva e objetiva de desempenho organizacional foi o realizado por Perin e Sampaio (1999). Além disso, estudos criticam o uso exclusivo de medidas absolutamente financeiras para medição do desempenho organizacional (Eccles, 1991; Meyer, 1994; Drucker, 1995).

Dessa forma, vários são os conceitos e as formas de medição empregadas pelos pesquisadores para desempenho organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986), porém a escolha pelo método de mensuração dependerá de fatores, tais como, questão de pesquisa e disponibilidade de dados (Steers, 1975; Kanter & Brinkerhoff, 1981; Ford & Schellenberg, 1982; Chakravarthy, 1996).

Hoque (2005) evidencia, por exemplo, que em pesquisas realizadas com pequenas empresas são escolhidas as medidas subjetivas, uma vez que, estas não dispõem dos dados necessários, acarretando na inviabilidade de uma análise objetiva, com indicadores financeiros. Desta feita, a utilização de indicadores subjetivos é indicada como uma solução praticável para uma eventual inexistência de dados (Perin & Sampaio, 1999), ou a impossibilidade de obtê-los (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2015). Haber e Reichel (2005), em seu estudo sobre como identificar medidas de desempenho em pequenas empresas, corroboram ao destacar a importância e a necessidade de utilização de indicadores não financeiros para medir a *performance* organizacional.

No presente estudo, serão utilizadas, portanto, medidas subjetivas de desempenho, através da percepção dos gestores. Tal decisão está alicerçada no fato de que este construto representa a variável dependente no modelo e sua mensuração, como um valor em relação aos concorrentes mais próximos.

Conforme fora mencionado anteriormente, estudos realizados em pequenas empresas enfrentam o dilema da ausência de dados ou impossibilidade de obtê-los, por isso a análise por meio de indicadores subjetivos é indicada. Sendo assim, a auto-avaliação do empresário a respeito do desempenho de seu negócio, comparado aos anos anteriores e concorrentes do mesmo setor é comumente utilizado em pesquisas realizadas em MPEs.

De acordo com Lima (2000) os empresários são a maior fonte de informação aos pesquisadores, uma vez que possuem o domínio das informações essenciais do negócio. Isso porque “mais do que os demais, médios e grandes empresários, eles estão no centro das decisões e ações em suas empresas, sendo elementos importantes nos levantamentos de dados das pesquisas” (Lima, 2000, p. 42).

O que se observa como característica de pequenas empresas é que o gestor possui auto-suficiência, tendo em vista que, as decisões são centralizadas e todo o poder concentra-se nas mãos deste, sendo as demais funções realizadas apenas por algumas pessoas, além do proprietário (Lima, 2000).

Portanto, sendo o empresário o maior detentor do conhecimento acerca do seu negócio, a medição do desempenho organizacional a partir da sua percepção é válida. Ademais, alguns estudos também relativos à medição do desempenho organizacional de pequenas empresas inseridas em redes de cooperação, foram propiciados por meio da percepção dos empresários (Brass *et al.*, 2004; Pacagnan, 2006; Verschoore & Balestrin, 2008; Balestrin, Vargas & Fayard, 2008; Tureta & Paço-Cunha, 2008; Oliveira & Cândido, 2009).

3. Métodos e Procedimentos

A pesquisa é classificada como quantitativa, do tipo *survey* e descritiva. O universo da pesquisa foi definido com base nos dados fornecidos pelo SEBRAE do estado da Paraíba (2014). De acordo com levantamento da referida Instituição, no estado da Paraíba existem 495 MPEs que estão inseridas em uma rede de cooperação, sendo 89 destas localizadas no município de João Pessoa e o restante em outros municípios do estado.

No que diz respeito ao universo das MPEs que não estão inseridas em nenhum tipo de relação interorganizacional, de acordo com dados obtidos no SEBRAE ao final de 2014 o estado da Paraíba possuía 46.288 MPEs, sendo 11.756 destas localizadas no município de João Pessoa. É válido ressaltar que nesses dados não estão inclusos o total de Microempreendedores Individuais (MEI). Tendo em vista a grande quantidade de empresas existentes em todo o estado da Paraíba, optou-se por utilizar como universo das MPEs não inseridas em nenhuma relação interorganizacional, a lista de empresas que se inscreveram para concorrer ao prêmio MPE de competitividade do SEBRAE em 2014.

Portanto, 89 empresas compõem o universo daquelas inseridas em redes de cooperação e que estão localizadas no município de João Pessoa. A amostra destas, por sua vez, é composta por 67 empresas, totalizando 75,3% do universo das empresas inseridas em redes de cooperação horizontais. No que diz respeito ao universo de empresas não cooperadas localizadas no município de João Pessoa e que participaram do prêmio MPE de

competitividade do SEBRAE 2014, este totaliza 170, sendo 154 sua amostra, representando 90,6% do universo.

Para consecução da pesquisa fora adotado o mesmo questionário utilizado na pesquisa de Wegner, Callado e Agnes (2014). Os autores realizaram um estudo com MPEs situadas na cidade de Santa Cruz do Sul, comparando o desempenho organizacional de empresas que atuavam independentes de nenhuma relação interorganizacional versus empresas inseridas em uma rede de cooperação horizontal versus empresas atuando em franquias, que pode ser classificada como outro tipo de relação interorganizacional.

Questionário da pesquisa

A versão final do questionário foi estruturada em sete blocos contendo 27 perguntas no total. Os itens foram analisados por meio da aplicação de questões com uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde ao posicionamento “muito pior que a média”, 2 equivale a “pior que a média”, 3 significa “igual a média”, 4 corresponde a “melhor que a média” e 5 equivale a “muito melhor que a média”. O conjunto de respostas obtidas dos gestores das empresas indicará a dimensão de satisfação do respondente (satisfação alta, satisfação média ou satisfação baixa) possibilitando identificar o desempenho organizacional e comparar os grupos de empresas inseridas em redes de cooperação *versus* aquelas não inseridas em nenhuma relação interorganizacional.

A presente pesquisa considera desempenho organizacional de MPEs, os resultados financeiros (crescimento das vendas, participação de mercado, lucratividade) e resultados não financeiros (qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários), conforme revisão apresentada por Provan e Sydow (2008).

Portanto, a medição do desempenho organizacional foi realizada por meio de um conjunto de itens, a saber: satisfação dos clientes; satisfação dos funcionários; crescimento da empresa; lucratividade da empresa; desempenho geral.

Tratamento dos Dados

A análise dos dados procedeu-se através do auxílio do pacote estatístico SPSS® versão 20.0 para *Windows* no qual, realizou-se a estatística descritiva e testes não paramétricos. Adotou-se os testes Qui-quadrado (para variáveis categóricas) e o teste Mann-Whitney (para as variáveis contínuas ou intervalares que não possuem distribuição normal), sabendo que os resultados decididos como estatisticamente significantes possuem níveis descritivos (valor-p) menores que 0,05.

Tendo em vista que os dados devem apresentar uma distribuição normal, aplicou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, uma vez que o tamanho da amostra é superior a

50 empresas. Considerando as hipóteses H0 (distribuição normal) e H1 (distribuição não normal) a hipótese H0 é rejeitada ao nível de significância de 5%, ou seja, nos casos em que o valor-p for menor que 0,05 a distribuição não é normal (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2012).

4. Resultados da Pesquisa

4.1 Caracterização das Empresas Participantes da Pesquisa

Com a finalidade de facilitar a exposição dos resultados, utilizou-se para as empresas inseridas em redes de cooperação horizontal a seguinte nomenclatura: “empresas cooperadas”, ao passo que para empresas não participantes de redes de cooperação nomeou-se “empresas não cooperadas”.

No primeiro bloco de perguntas do instrumento utilizado no estudo, buscou-se identificar o perfil das empresas com a finalidade de caracterizá-las. Os resultados, expostos na Tabela 1, evidenciam que em relação ao tempo de existência das empresas, as cooperadas possuem maior tempo quando comparadas com as empresas não cooperadas, visto que 77,6% das primeiras possuem tempo superior a sete anos de existência em contrapartida a 70,2% das outras.

Ao verificar o tempo de participação das empresas na rede de cooperação constata-se que não há nenhuma empresa com mais de 12 anos de cooperação, sendo a maioria (82,1%) com tempo de existência entre 1 e 6 anos e apenas 17,9% com tempo de existência entre 7 e 12 anos.

Tabela 1 Perfil das empresas cooperadas e não cooperadas e resultados do teste Qui-quadrado

Variável		Cooperada		Não cooperada		Qui-Quadrado
		N	%	n	%	
Tempo de existência da empresa (em anos)	1 a 6	15	22,4	46	29,9	0,350
	7 a 12	21	31,3	36	23,4	
	> 12	31	46,3	72	46,8	
Porte da empresa (número de funcionários)	1 a 6	23	34,3	49	31,8	< 0,001*
	7 a 12	35	52,3	44	28,6	
	> 12	9	13,4	61	39,6	
Segmento	Materiais de Construção	2	0,9	8	3,6	0,001*
	Farmácia	38	17,2	3	1,4	
	Mercados	8	3,6	2	0,9	
	Outros	19	8,6	63	28,5	
	Serviços	-	-	78	35,3	
Tempo de participação na rede de cooperação (em anos)	1 a 6	55	82,1	-	-	-
	7 a 12	12	17,9	-	-	

* significante a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

No que diz respeito ao porte das empresas participantes do estudo, analisou-se a quantidade de funcionários, incluindo familiares, para cada grupo de empresa. De acordo com os dados obtidos, constatou-se que, em relação às empresas cooperadas, apenas 13,4% do

total da amostra possuem mais de 12 funcionários, enquanto que 80,6% possuem uma quantidade inferior ou igual a 12 funcionários. Relativo às empresas não cooperadas, constatou-se que a maioria das empresas (68,2%) possui número superior ou igual a 7 funcionários, sendo o percentual daquelas que possuem mais de 12 funcionários (39,6%) o mais representativo entre os percentuais obtidos a partir da classificação estabelecida. Este dado indica que as empresas não cooperadas em sua maioria possuem maior número de funcionários quando comparada às empresas cooperadas.

Em relação aos segmentos os quais os grupos de empresa pertencem, constatou-se que há maior concentração das empresas cooperadas no varejo de produtos farmacêuticos (17,2%). Em seguida tem-se o segmento “outros” com 8,6%, em que se enquadram os *pet shops* e as óticas, com 3,6% o segmento “mercados”, 0,9% o segmento de varejo de materiais de construção. Vale salientar que apesar de não existir a presença de empresas cooperadas no segmento “serviços”, os *pet shops* trabalham concomitantemente com comércio e serviços, porém a classificação escolhida pelos respondentes para representar o segmento foi “outros”, tendo em vista ser o comércio mais representativo para estes.

As empresas não cooperadas, por sua vez, tem maior concentração no segmento serviços (35,3%), seguida de outros com 28,5% (englobando *pet shops*, escolas, lojas de artigos para informática, entre outros), varejo de materiais de construção (3,6%), varejo de produtos farmacêuticos (1,4%) e mercados (0,9%).

Com o objetivo de verificar se há diferença entre os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas, realizou-se o teste não paramétrico, Qui-quadrado para as variáveis de caracterização do perfil das empresas. Os resultados, contidos na Tabela 1, indicam que em relação ao “tempo de existência da empresa”, não há diferença significativa, ou seja, o fato da empresa ser cooperada ou não, não irá influenciar no tempo de existência da mesma.

Em contrapartida, ao aplicar o teste Qui-quadrado para os cruzamentos porte da empresa por grupo e segmento por grupo, verificou-se que existe diferença significativa, uma vez que o valor-p é menor que 0,001 e igual a 0,001, respectivamente. Por conseguinte, há a influência do grupo sobre estas variáveis, ou seja, o fato de uma empresa ser de determinado segmento ou possuir certa quantidade de funcionários, influencia na ocorrência desta ser ou não uma empresa cooperada.

4.2 Caracterização do Perfil do Respondente

No que concerne ao perfil do respondente, os resultados expostos na Tabela 2, indicam que quase a totalidade dos entrevistados são sócios ou proprietários do estabelecimento entrevistado, sendo 83,6% para as empresas cooperadas e 85,7% para as empresas não cooperadas. Também há prevalência de respondentes do sexo masculino em oposição ao sexo feminino, sendo as empresas cooperadas com 74,6% e 25,4%, respectivamente e as não cooperadas com 76% e 24%, respectivamente. Para ambas as variáveis citadas, “função do respondente na empresa” e “sexo do respondente”, aplicou-se o teste Qui-quadrado, obtendo um valor-p de 0,920 e 0,830, respectivamente. Portanto, é possível constatar que não há diferença significativa entre as frequências esperadas, permitindo concluir que os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas não se comportam de maneira distinta em relação às referidas variáveis.

Em relação à idade dos entrevistados, verificou-se que a maior parte possui entre 36 e 45 anos, sendo 41,8% dos respondentes das empresas cooperadas e 40,9% dos respondentes das

empresas não cooperadas. O teste Qui-quadrado efetuado para esta variável também indica que não há diferença significativa entre as frequências esperadas, ou seja, os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas não possuem diferenças significantes em relação idade dos respondentes, visto que o valor-p obtido é de 0,981.

No que diz respeito ao grau de escolaridade dos respondentes, encontrou-se uma quantidade notória de indivíduos das empresas cooperadas e não cooperadas, que possuem titulação de graduação, sendo 53,8% e 56,5%, respectivamente e um discreto percentual de entrevistados pós-graduados, 13,4% e 13,6%, respectivamente. Assim como nas variáveis já apresentadas, o teste Qui-quadrado não apresentou diferença significativa entre as frequências esperadas, uma vez que o valor-p obtido foi igual a 0,905, indicando que os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas não possuem diferenças significantes para a escolaridade do respondente.

Tabela 2 Perfil do respondente das empresas cooperadas e não cooperadas e resultados do teste Qui-quadrado

Variável		Cooperada		Não cooperada		Qui-Quadrado
		N	%	n	%	
Função do respondente na empresa	Sócio-proprietário	56	83,6	132	85,7	0,920
	Gerente	8	11,9	16	10,4	
	Outras	3	4,5	6	3,9	
Sexo do respondente	Masculino	50	74,6	117	76,0	0,830
	Feminino	17	25,4	37	24,0	
Idade do respondente	25 a 35	19	28,4	43	27,9	0,981
	36 a 45	28	41,8	63	40,9	
	> 45	20	29,9	48	31,2	
Escolaridade do respondente	Ensino Médio	22	32,8	46	29,9	0,905
	Graduação	36	53,8	87	56,5	
	Pós-graduação	9	13,4	21	13,6	
Tempo de atuação do respondente no segmento da empresa	1 a 10	24	35,8	85	55,2	0,019*
	11 a 20	29	43,3	52	33,8	
	> 20	14	20,9	17	11,0	
Tempo de atuação do respondente na empresa	1 a 5	21	31,3	60	39,0	0,463
	6 a 10	22	32,8	50	32,5	
	> 10	24	35,8	44	28,6	
Tempo de atuação do respondente no cargo atual	1 a 5	24	35,8	71	46,1	0,253
	6 a 10	21	31,3	47	30,5	
	> 10	22	32,8	36	23,4	

* significativa a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

Concernente ao tempo de atuação do respondente no segmento da empresa observa-se que a maioria dos entrevistados de empresas cooperadas possui de 11 a 20 anos de experiência no ramo em que atuam. Em contrapartida, a maior parte dos entrevistados das empresas não cooperadas possui de 1 a 10 anos de experiência no ramo em que atuam. O valor-p obtido no teste Qui-quadrado para esta variável (0,019), indica que existe diferença significativa entre as frequências, por conseguinte, as empresas cooperadas e não cooperadas divergem em relação ao tempo de atuação do respondente no segmento da empresa.

No tocante ao tempo de atuação do respondente na empresa, os resultados indicam que a maior parte dos entrevistados das cooperadas trabalha na empresa a mais de 10 anos (68,6%), ao passo que a maioria dos respondentes das não cooperadas atua na empresa a menos de 10 anos (71,5%). Apesar das diferenças, o teste Qui-quadrado apresentou valor -p

igual a 0,463 para esta variável, estabelecendo que as empresas cooperadas e não cooperadas não divergem em relação ao tempo de atuação do respondente na empresa, uma vez que, não há diferença significativa entre as frequências.

Em relação ao tempo de atuação do respondente no cargo atual, verificou-se que tanto as empresas cooperadas quanto as empresas não cooperadas possuem em sua maioria respondentes com menos de 10 anos no cargo em que ocupam, sendo 67,1% e 76,6%, respectivamente. O teste qui-quadrado apresentou valor-p igual a 0,253 evidenciando que não há associação significativa entre os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas em relação ao tempo de atuação do respondente no cargo atual.

4.3 Desempenho das Empresas

Desempenho medido pela satisfação dos clientes em comparação aos concorrentes

Quando questionados sobre a satisfação dos clientes em relação aos seus concorrentes, os respondentes indicaram seus níveis de satisfação em relação às variáveis: valor agregado para o cliente, reclamações de clientes, fidelidade dos clientes, retenção de novos clientes e satisfação geral dos clientes, os quais estão explícitos na Tabela 3.

Tabela 3 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pela satisfação dos clientes em comparação aos concorrentes e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Valor agregado para o cliente	3,88	0,64	73,1	3,66	0,54	62,3	0,016*
Reclamações de clientes	3,97	0,63	82,1	3,72	0,70	65,5	0,010*
Fidelidade dos clientes	4,09	0,65	83,6	3,82	0,69	65,6	0,006*
Retenção de novos clientes	3,94	0,95	63,8	3,56	0,91	40,9	0,004*
Satisfação geral dos clientes	4,04	0,68	85,1	3,95	0,75	77,3	0,410
Score	19,93	1,83	53,8	18,71	2,02	35,0	<0,001*

* significativa a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

Os resultados indicam que a maior parte dos respondentes está realizada ao indicar níveis médios de satisfação em relação aos seus clientes quando comparados aos seus concorrentes. No entanto, as empresas cooperadas apresentam maior nível de satisfação com clientes em todas as variáveis observadas, conforme médias apresentadas. Considerando a utilização da escala tipo *Likert* (1 a 5), considerou-se para o cálculo do percentual das empresas satisfeitas, o percentual das respostas 4 e 5 obtidas, ao passo que 1 e 2 correspondem as empresas com satisfação baixa e 3 equivale às empresas com satisfação média.

No que diz respeito aos testes de Mann-Whitney, evidenciados na Tabela 3 constata-se que para todas as dimensões avaliadas, com exceção da satisfação geral dos clientes, há diferença estatística significativa entre o grupo de empresas cooperadas e o grupo de empresas não cooperadas. Além disso, o escore de todas as variáveis também evidencia que os grupos são significativamente divergentes ($p < 0,001$), conduzindo à conclusão de que em relação à satisfação dos clientes as empresas cooperadas apresentam desempenho superior quando comparadas às não cooperadas.

Desempenho medido pela satisfação dos funcionários em comparação aos concorrentes

Uma vez questionados sobre a satisfação dos funcionários em comparação aos seus concorrentes, os entrevistados julgaram acerca de seis dimensões: rotatividade dos funcionários, investimento no desenvolvimento e treinamento de funcionários, política de remuneração e benefícios, plano de carreira, clima organizacional e satisfação geral dos funcionários. Os resultados acerca das referidas dimensões estão evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pela satisfação dos funcionários em comparação aos concorrentes e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Turnover dos funcionários	4,21	1,04	80,6	3,94	1,16	66,2	0,104
Capacitação de funcionários	3,84	0,91	59,7	3,35	0,73	27,3	<0,001*
Política de remuneração e benefícios	3,69	0,74	55,2	3,47	0,73	39,6	0,038*
Plano de carreira	3,43	0,93	43,3	3,12	0,71	22,1	0,012*
Clima organizacional	4,03	0,72	82,1	3,79	0,69	68,8	0,012*
Satisfação geral dos funcionários	4,10	0,65	83,6	3,81	0,67	66,2	0,003*
Escore	23,30	3,06	92,5	21,47	3,08	79,9	<0,001*

* significativa a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que os entrevistados, de um modo geral apresentam níveis médios de satisfação em relação aos seus funcionários quando comparados aos seus concorrentes. Isto porque para todas as dimensões, observa-se média superior a 3,00, tanto nas empresas cooperadas, quanto nas empresas não cooperadas. Contudo, observa-se nas empresas cooperadas uma média superior a 4,00, no que diz respeito à “rotatividade dos funcionários”, “clima organizacional” e “satisfação geral dos funcionários”, indicando que os respondentes possuem satisfação alta em relação a estas dimensões.

No que diz respeito ao teste *Mann-Whitney*, cujos resultados estão evidenciados na Tabela 6, verifica-se que com exceção da “rotatividade dos funcionários”, todas as variáveis apresentam diferença significativa entre os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas. A dimensão “investimento no desenvolvimento dos funcionários”, por exemplo, apresentou um

valor-p menor que 0,001. Isso pode ser justificado pelo fato de que para as empresas inseridas em redes de cooperação há uma maior facilidade em organizar treinamentos de funcionários, em contrapartida para as empresas não cooperadas os custos para esse tipo de atividade acabam sendo elevados para que a mesma assuma todas as despesas individualmente.

O escore geral obtido para todas as dimensões relativas à satisfação dos funcionários (valor-p inferior a 0,001) indica que os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas possuem diferença significativa, sendo as empresas cooperadas aquelas que apresentam desempenho organizacional superior às empresas não cooperadas.

Desempenho medido pelo crescimento da empresa em comparação aos concorrentes

Com o objetivo de mensurar o desempenho financeiro, questionou-se aos entrevistados acerca do crescimento da empresa em relação aos seus concorrentes. Os respondentes indicaram seus níveis de satisfação em relação a cinco dimensões, a saber: “crescimento da participação no mercado”, “crescimento do ativo total”, “crescimento do faturamento”, “crescimento do lucro líquido” e “crescimento do número de funcionários”. Os resultados encontram-se delineados na Tabela 5.

Tabela 5 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pelo crescimento da empresa em comparação aos concorrentes e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Crescimento da participação no mercado	4,00	0,65	79,1	3,51	0,62	50,6	<0,001*
Crescimento do ativo total	3,90	0,59	77,6	3,60	0,61	60,4	0,002*
Crescimento do faturamento	3,91	0,57	79,1	3,67	0,59	66,9	0,009*
Crescimento do lucro líquido	3,88	0,66	71,6	3,56	0,62	55,8	0,002*
Crescimento do número de funcionários	3,67	0,82	56,7	3,17	0,68	29,2	<0,001*
Escore	19,36	1,85	43,3	17,51	2,40	17,5	<0,001*

* significativa a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

É possível observar a partir dos resultados expostos que as médias obtidas para todas as dimensões, independente da empresa ser ou não cooperada é superior a 3,00, indicando que os entrevistados apresentam níveis médios de satisfação em relação ao crescimento da empresa quando comparado aos concorrentes. As médias das empresas cooperadas são superiores às médias das empresas não cooperadas em todas as dimensões, em especial no “crescimento da participação no mercado”.

Com a finalidade de verificar se há diferença significativa entre os grupos das empresas cooperadas e empresas não cooperadas, no que diz respeito ao desempenho medido pelo crescimento das empresas em relação aos seus concorrentes, aplicou-se o teste de *Mann-Whitney* para cada dimensão, conforme dados da Tabela 5.

Constata-se que em relação a todas as dimensões observadas os grupos apresentam diferença significativa, com destaque para “crescimento da participação no mercado” e “crescimento do número de funcionários”, ambas com valor-p menor que 0,001. Dessa forma, pode-se entender que o desempenho das cooperadas é superior ao das não cooperadas no que tange ao crescimento das empresas em comparação aos seus concorrentes.

Desempenho medido pela lucratividade da empresa em comparação aos concorrentes

Ainda com a intenção de mensurar o desempenho financeiro das empresas investigadas, indagou-se sobre a lucratividade da empresa em comparação aos seus concorrentes. Os respondentes indicaram seus níveis de satisfação em relação a duas dimensões, a saber: “retorno sobre o capital investido” e “lucro líquido sobre as vendas”, os quais os resultados estão elencados na Tabela 6.

Tabela 6 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pela lucratividade da empresa em comparação aos concorrentes e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Retorno sobre o capital investido	3,79	0,69	64,2	3,46	0,57	44,8	0,001*
Lucro líquido sobre as vendas	3,81	0,74	67,2	3,39	0,61	39,0	<0,001*
Score	7,60	1,55	53,7	6,85	0,99	25,3	<0,001*

* significativa a 5%.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

Verifica-se que as empresas tanto as cooperadas como as não cooperadas, apresentaram médias acima de 3,00 indicando níveis médios de satisfação. O teste de Man-Whitney também foi aplicado para a lucratividade das empresas, objetivando identificar se os grupos das cooperadas e não cooperadas possuem diferença, no que diz respeito à referida lucratividade, conforme dados demonstrados na Tabela 6. É notória a diferença entre os grupos, tendo em vista o valor-p obtido para cada variável, 0,001 e menor que 0,001 para retorno sobre o capital investido e lucro líquido sobre as vendas, respectivamente. Portanto, é possível afirmar que o desempenho das empresas cooperadas é superior ao das empresas não cooperadas no que diz respeito à lucratividade em comparação com os concorrentes.

Desempenho medido pelo crescimento da empresa em comparação ao ano anterior

Quando questionados sobre o desempenho medido pelo crescimento da empresa em comparação ao ano anterior, os entrevistados opinaram a respeito da sua satisfação com o crescimento da participação de mercado e crescimento do lucro líquido. Os resultados das médias obtidas para as empresas cooperadas e não cooperadas, estão evidenciadas na Tabela 7.

Tabela 7 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pelo crescimento da empresa em comparação ano anterior e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Crescimento da participação de mercado	3,33	0,568	29,0	3,20	0,42	19,4	0,115
Crescimento do lucro líquido	3,35	0,626	27,0	3,19	0,39	19,5	0,144
Escore	6,68	1,10	27,0	6,40	0,73	14,3	0,154

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

Observa-se que as médias obtidas estão em torno de 3,00 para as empresas cooperadas, bem como para as empresas não cooperadas. Vale salientar que há diferença mínima entre as médias dos grupos, com pequena vantagem para as empresas cooperadas. Tal resultado corrobora com aqueles obtidos na comparação do crescimento da empresa em relação aos concorrentes.

Os resultados obtidos, demonstrados na Tabela 7, permitem aceitar a hipótese nula de igualdade entre os grupos, visto que o valor-p para o crescimento da participação no mercado e o crescimento do lucro líquido são 0,115 e 0,144, respectivamente. Dessa forma, no que tange ao crescimento da empresa em comparação ao ano anterior o desempenho das empresas cooperadas não é superior ao das empresas não cooperadas.

Desempenho medido pela lucratividade da empresa em comparação ao ano anterior

Os respondentes também foram indagados sobre a lucratividade da empresa em comparação ao ano anterior, sendo uma medida financeira adicional para complementação da análise. Os resultados obtidos, dispostos na Tabela 8, demonstram que os respondentes também apresentam níveis médios de satisfação, sendo as empresas cooperadas aquelas que possuem um percentual discretamente superior às empresas não cooperadas.

Tabela 8 Medidas descritivas do desempenho organizacional medido pela lucratividade da empresa em comparação ano anterior e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada			Não Cooperada			Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	Média	Desvio-padrão	% Empresas Satisfeitas	
Retorno sobre o capital investido	3,95	0,682	81,0	3,65	0,75	66,8	0,006
Lucro líquido sobre as vendas	3,92	0,655	81,0	3,63	0,72	66,9	0,007
Escore	7,87	1,24	79,0	7,28	1,43	66,8	0,009

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

No que diz respeito ao teste de *Man-Whitney*, os resultados obtidos permitem aceitar a hipótese nula de igualdade entre os grupos, visto que o valor-p para o retorno sobre o capital investido e o Lucro líquido sobre as vendas são 0,006 e 0,007, respectivamente. Portanto, no

que concerne à lucratividade da empresa em comparação ao ano anterior o desempenho das empresas cooperadas não é superior ao das empresas não cooperadas.

A partir dos escores obtidos para cada medida de desempenho foi calculado o escore total utilizado como indicador de desempenho total, conforme Tabela 9.

Tabela 9 Desempenho organizacional medido pelo escore de todos os escores das medidas descritivas e respectivos testes de Mann-Whitney para comparação das empresas cooperadas e não cooperadas

Variável	Cooperada		Não Cooperada		Valor – p (Mann-Whitney)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Escore Desempenho TOTAL	91,33	8,08	85,47	6,99	< 0,001

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados coletados (2015)

De acordo com os resultados obtidos para o teste de Mann-Whitney, pode-se considerar que há diferença significativa entre os grupos de empresas cooperadas e não cooperadas (valor-p menor que 0,001). Adicionalmente pode-se verificar que as empresas cooperadas apresentaram melhor média de desempenho (91,33) quando comparadas às empresas não cooperadas (85,47). Dessa forma, é possível concluir que as MPEs inseridas em redes horizontais de cooperação apresentam desempenho organizacional superior àquelas que atuam independente de qualquer relação interorganizacional.

5. Considerações Finais

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa empírica, foi possível verificar que as empresas inseridas em redes de cooperação apresentam desempenho superior àquelas que não estão inseridas em nenhuma relação interorganizacional. A explicação para tal fato deve-se à força que as redes vêm adquirindo por representar uma alternativa das MPEs concorrerem em âmbito global.

Além disso, características peculiares das empresas inseridas em redes, como por exemplo, a troca de conhecimento entre os membros, gerando informações coletivas e individuais contribui para auxiliar no compartilhamento de conhecimentos em decorrência dos laços firmados entre os participantes da rede, de modo que a aprendizagem mútua é amplificada.

As redes de cooperação têm contribuído para gerar renda, favorecendo a criação de empregos e capacitando as empresas, através de cursos, oficinas, encontros, palestras, entre outros. Além do que, o sucesso destas deve-se também ao auxílio das empresas nodais que atuam como elemento propulsor da formação da rede, realizando o devido acompanhamento, estabelecendo acordos e fornecendo informações aos membros da rede. Adicionalmente, a empresa nodal, produz um ambiente favorável à cooperação eficaz, de modo que os objetivos da rede sejam atingidos.

No que diz respeito às MPEs que não estão inseridas em nenhum tipo de relação interorganizacional, percebe-se que apesar destas encontrarem-se, em sua maioria, consolidadas no mercado, tendo em vista o tempo de empresa médio, estas apresentam desempenho inferior às empresas cooperadas. Sugere-se, portanto, que haja uma busca por parte das mesmas por capacitação, troca de conhecimento com outras empresas, treinamento de funcionários, utilização das ferramentas de gestão para uma melhor gerência e consequentemente melhor desempenho.

Adicionalmente, vale ressaltar que este trabalho investiu na pesquisa em MPEs, sendo estas uma peça fundamental no âmbito socioeconômico do país. Deve-se considerar a contribuição destas para a geração de empregos e redução da pobreza, tornando-as reconhecida por governos de vários países em desenvolvimento. Apesar da sua indiscutível contribuição à economia do país a pesquisa efetuada em MPE pode ser considerada mais dificultosa tendo em vista a indisposição dos dados.

Sabe-se que devido às restrições de recursos e tempo a pesquisa apresenta alguns pormenores, como é característico de todo e qualquer estudo. Um dos fatores limitantes da presente pesquisa, por sua vez, está atrelado ao fato da amostra ser não-probabilística e por conseguinte, torna-se impossível generalizar os resultados.

Outro fator limitante diz respeito à avaliação do desempenho, visto que este foi medido pela satisfação do respondente a respeito de determinadas dimensões de desempenho. Entende-se que este tipo de mensuração pode sofrer interferências emocionais do respondente, conquanto, a medição do desempenho nas MPEs permanece sendo um desafio para a academia.

Para futuras pesquisas, sugere-se aumentar a amostra de empresas a fim de desenvolver maior confiabilidade nos resultados apresentados, bem como análises por meio de outras metodologias. Além disso, estudos comparativos podem ser realizados em diferentes contextos em que as redes de cooperação estão inseridas. O instrumento utilizado na pesquisa também pode ser aprimorado, no que diz respeito à mensuração da competitividade e da utilização das informações contábeis para estudos futuros.

Adicionalmente, almeja-se que o presente estudo possa contribuir de alguma forma para o desenvolvimento das MPEs sejam estas participantes ou não de redes de cooperação. Além disso, espera-se que este assunto possa ser amplamente difundido para que mais MPEs possam enxergar uma oportunidade de sobrevivência na inserção em uma rede de cooperação.

Espera-se também que os resultados obtidos no presente estudo possam subsidiar informações científicas relevantes (e comparativas) ainda escassas na literatura sobre redes de cooperação empresarial, e assim contribuir para o desenvolvimento e elucidação de outras pesquisas.

Referências

Acs, Z. J., Morck, R. K., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*, 7, 235–251.

Alves, J. N., Balsan, L. A. G., Bazzo, P. S., Lubeck, R. M., & Grohmann, M. Z. (2010). Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: Os Fatores Competitivos Aplicados em uma Rede de Imobiliárias. *Gestão e Regionalidade*, 26 (78), 18-35.

Balestrin, A., Vargas, L. M., & Fayard, P. (2008). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 94-106.

Boffi, S. A. N. O., Oliveira, E. A. A. Q., Carnielo, M. F., & Santos, V. S. (2010). Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9 (3), 139-173.

- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795-817.
- Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A., & Hemais, C. A. (2005). *Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas* (15a ed.). Rio de Janeiro: Mauad.
- Castro, M. de, Bulcagov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (1), 25-46.
- Chakravarthy, B. S. (1996). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7 (5), 437-447.
- Cicchetti, A. (2005) “Between Hierarchies & Markets, The logic and the limits of network forms of organization” By Grahame F. Thompson, Oxford University Press, 2003. *Journal of Management and Governance*, 9, 199–203.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2012). *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 73 (1), 54 – 62.
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1), 131-137.
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7, 2, 280-291.
- Ford, J. D., & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, 7.
- Froehlich, C. (2013) As contribuições das relações interorganizacionais para o empreendedorismo internacional: um ensaio teórico. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 2 (2), 215-225.
- Gonçalves, L. S., Cunha, V. B., & Neves Júnior, I. J. das. (2011). Análise de resultados: um estudo exploratório sobre a correlação entre o índice Market-to-Book e os índices tradicionais de rentabilidade e EVA®. *Pensar Contábil*, 13 (51), 17-25.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firms network: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16 (2), 183-214.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.

- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 257–286.
- Igarashi, D. C. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Paladini, E. P. (2008). A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *Revista de Administração*, 43 (2), 117-137.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7.
- Lima, J. B. (2000). Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá, 1 (2), 27-47.
- Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2015). Explorando a relação entre capital intelectual e desempenho: Um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Anais do IX Congresso Anpcont*, Curitiba, PR, Brasil.
- Magalhães, J. M., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (4), 583-603.
- Mcadam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9), 972-996.
- Meyer, C. (1994). How the Right Measures Help Teams Excel. *Harvard Business Review*, 72 (3), 95- 192.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Olave, M. E. L., & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8 (3), 289-303.
- Oliveira, A. L. de, Rezende, D. C. de, & Carvalho, C. C. de. (2011). Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (1), 67-83.
- Oliveira, V. M. de, & Cândido, G. A. (2009). As Contribuições dos conceitos e modelos de Redes Organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Administração*, 15 (3), 703-728.

- Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance. *Business Horizons*, 11-16.
- Pacagnan, M. N. (2006). Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. *Revista de Gestão USP*, 13, (19-30).
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (1999). Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *Anais do XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Provan, K. G., & Sydow, J. (2008). Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; et al. *The Oxford Handbook of Inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Reis, J. A. dos, El-Kouba, A., Quandt, C. O., Cruz, J. A. W., & Martins, T. S. (2008). Cooperação e desenvolvimento: Estudo de Caso em uma Rede de Cooperação. *Revista Gerenciais*, 7 (1), 21-28.
- Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (1), 7-24.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement os organizational effectiveness. *Administrative Science Quartely*, 20.
- Tondolo, V. A. G., & Schneider, L. C. (2005). Vantagens logísticas cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. *Alcance - UNIVALI*, 12 (2), 143 - 160.
- Tureta, C., & Paço-Cunha, E. (2008). Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6 (1), 1-24.
- Utkin, A. (2002). Globalization: Process and Interpretation. *Russian Social Science Review*, 43 (6), 4-37.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.

Verschoore, J. R.; Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, 1 (1), 1-21.

Wegner, D, Callado, A. A. C., & Agnes, J. I. (2014). Redes de Cooperação, Franquias e Empresas Individuais: Uma Análise Comparativa do Desempenho Empresarial. Anais do *XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP, Brasil.

Wegner, D., Wittmann, M. L., & Dotto, D. M. R. (2006). Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4 (1), 74-90.

Zancan, C., Santos, P. da C. F. dos, Costa, A. C. S., & Cruz, N. J. T. da. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, 47 (3), 647-669.