

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

ANDRÉ RAMOS DOS SANTOS

UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS VARIÁVEIS ESTRUTURA E PROCESSOS
ORGANIZACIONAIS DA REDE DAS REDES DE COOPERAÇÃO – VIAREDES -
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

SÃO LEOPOLDO

2012

André Ramos dos Santos

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS VARIÁVEIS ESTRUTURA E PROCESSOS
ORGANIZACIONAIS DA REDE DAS REDES DE COOPERAÇÃO – VIAREDES -
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

Coorientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo

2012

*Dedico este trabalho à minha família,
pelas minhas ausências durante esse período.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar meus agradecimentos a todos que contribuíram de alguma forma para essa dissertação. Um agradecimento especial:

A minha esposa Neusa e aos meus filhos Luísa e Pedro pelo amor e carinho que construímos em nossa família.

A minha mãe Jussara, meu avô Solon, minha irmã Jussana e meu “irmão” Rafael pela compreensão, amor e afeto.

Aos professores Junico Antunes e Rafael Teixeira que se dedicaram e me conduziram até esse momento.

Aos professores e colegas do Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, do Mestrado em Administração e do Mestrado em Ciências Sociais da Unisinos, que me proporcionaram conhecimentos e experiências durante esse período.

Aos participantes da Viaredes, em especial ao Paulo Capra, Edson Domingues e Joeci Hercílio, que apostaram nesse trabalho.

A minha família, meus amigos e meus colegas consultores de redes de cooperação pela dedicação.

RESUMO

Sendo as redes de cooperação empresarial um modelo de organização, a rede das redes de cooperação surge como um novo modelo de organização. Dentro deste contexto, esta pesquisa teve por objetivo entender como as variáveis estrutura organizacional e processos organizacionais estão organizadas na rede das redes de cooperação. Para isso foi feito um levantamento teórico de forma a identificar os elementos principais da estrutura e processos organizacionais. A partir do referencial teórico foi construído um instrumento que serviu para a coleta de dados, além da utilização de documentos e registros em arquivos. Foram entrevistados oito participantes da rede das redes de cooperação. Os depoimentos dos participantes foram apresentados em forma de textos e a análise dos dados envolveu a Análise de Conteúdo. Os resultados desta pesquisa apontam para a necessidade de alinhar os interesses comuns aos objetivos e finalidades da organização. Finalmente, percebe-se que para atingir esses resultados, a participação dos representantes das redes de cooperação associadas à Viaredes é fundamental e relevante no novo modelo de organização.

Palavras-chave: Redes de Cooperação. Estrutura. Processos. Organização.

ABSTRACT

The cooperation network of small businesses is a recent phenomenon in Brazil, and the cooperation network of networks emerges as a new organizational model. In this context, this research aims to understand how the organizational structure and organizational processes variables are organized in cooperation network of networks. A theoretical survey was performed in order to identify the key elements of processes and organizational structure. Based on the theory, an instrument was developed for data collection, besides the use of documents and file records. Eight participants of the cooperation network of networks were interviewed. The testimonies of the participants were presented in form of texts and data analysis involved content analysis. Results point to the need of objectives interests alignment. Finally, it is clear that to achieve these results, participation of representatives of cooperation networks are essential and relevant for this new organizational model.

Key-words: Cooperation Network. Structure. Processes. Organizational.

LISTA DE SIGLAS

PRC – Programa de Redes de Cooperação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SESAMPE – Secretaria de Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual	13
Figura 2 – Lançamento do Programa Redes de Cooperação	15
Figura 3 – Atores do Programa Redes de Cooperação	16
Figura 4 – Número de redes lançadas pelo programa	17
Figura 5 – Redes de cooperação por setor de atuação	17
Figura 6 – Componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.....	32
Figura 7 – Relações diretas e indiretas das empresas associadas em rede ..	33
Figura 8 – Rede densamente interligada	35
Figura 9 – Rede com buraco estrutural	36
Figura 10 - Categorias fundamentais dos processos nas organizações.....	42
Figura 11 - Fontes de evidências	46
Figura 12 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	49
Figura 13 - Método de trabalho	50
Figura 14 - Organograma Viaredes (2005/2009)	55
Figura 15 - Organograma Viaredes (a partir de 2010)	57
Figura 16 - Planos de expansão	74
Figura 17 - Estágios das redes	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Bibliografias X Variáveis utilizadas para o estudo de redes de cooperação	27
Quadro 2 - Principais modelos de processo organizacional	40
Quadro 3 - Relação dos entrevistados	52
Quadro 4 - Frequência dos Tipos de Estrutura	54
Quadro 5 - Frequência dos Componentes da Estrutura	59
Quadro 6 - Frequência das Condicionantes da Estrutura	61
Quadro 7 - Dissonância dos Objetivos x Respondentes.....	62
Quadro 8 - Frequência dos Níveis de Influência da Estrutura	64
Quadro 9 - Frequência dos Níveis de Abrangência da Estrutura	64
Quadro 10 - Frequência dos Tipos de Relações	67
Quadro 11 - Frequência dos Tipos de Processos Organizacionais	70
Quadro 12 - Frequência dos Processos em Redes	72

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	O PROGRAMA DE REDES DE COOPERAÇÃO	14
1.2	A REDE DAS REDES DE COOPERAÇÃO	17
1.3	IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	20
1.4	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	21
1.4.1	Justificativa Acadêmica	21
1.4.2	Justificativa para o Desenvolvimento Competitivo das PMEs	22
1.5	QUESTÃO DE PESQUISA	22
1.6	OBJETIVO DO TRABALHO	22
1.6.1	Objetivo Geral	23
1.6.2	Objetivos Operacionais	23
1.7	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	23
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	28
2.2	ESTRUTURA DAS REDES	33
2.3	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	37
2.3.1	Tipos de Processos Organizacionais	40
2.4	PROCESSOS EM REDES	42
2.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS	44
3.	MÉTODO	46
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	46
3.2	MÉTODO DE TRABALHO	50
4.	ANÁLISE DA ESTRUTURA E DOS PROCESSOS DA VIAREDES	53
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA VIAREDES	53

4.1.1	Tipos de Estrutura: Formal e Informal-----	53
4.1.2	Componentes da Estrutura Organizacional-----	58
4.1.3	Condicionantes da Estrutura Organizacional-----	60
4.1.4	Níveis de Influência e Níveis de Abrangência-----	63
4.1.5	Tipos de Relações: Diretas e Indiretas-----	66
4.2	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA VIAREDES -----	69
4.2.1	Tipos de Processos Organizacionais-----	69
4.2.2	Processos em Redes -----	70
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS DA VIAREDES----	76
5.	CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS-----	79
5.1	CONCLUSÕES FINAIS-----	79
5.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO-----	81
5.3	RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS-----	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	83
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS -----	87
	APÊNDICE B – RESUMO DOS DEPOIMENTOS DOS ENTREVISTADOS -----	88
	APÊNDICE C – DOCUMENTOS E REGISTROS EM ARQUIVOS -----	108

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de cooperação de uma sociedade cada vez mais se configura como um diferencial competitivo. As empresas buscam oportunidades para alavancar seus negócios. Porém, os diferentes modelos de cooperação entre as empresas pode ser uma saída para equacionar essas necessidades. Custos elevados de produção, escala reduzida, deficiência em inovação de produtos, processos ou serviços, capacitação dos colaboradores, escassez de linhas de crédito, práticas e ferramentas de gestão inadequadas são algumas das dificuldades encontradas pelas empresas (ANTUNES Jr., BALESTRIN, VERSCHOORE, 2010).

Embora a composição de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia das empresas face à turbulência e complexidade dos ambientes, não há uma uniformidade dos conceitos para defini-las (OLAVE; AMATO, 2001). É usualmente aceito que a operacionalização das redes se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas. Segundo Gray e Wood (1991, p.5), define-se colaboração e sua ocorrência como “um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões”.

Colaboração ocorre quando um grupo de “intervenientes autônomos” (*autonomous stakeholders*) com domínio de um problema se envolve em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema.

O conceito de redes é semelhante aos conceitos de organização ou relação, mas possuem significados diferentes ao mesmo tempo (TODEVA, 2006). Estes conceitos estão sobrecarregados com conotações de experiência pessoal e discurso acadêmico. Neste sentido, são abertas a interpretações ilimitadas. Segundo Castells (1999), existem diferentes formas, diferentes contextos e diferentes expressões culturais de redes interorganizacionais.

Uma forma de visualizar as tipologias das redes está apresentado na Figura 1 denominado mapa de orientação conceitual que visualiza, em quatro quadrantes, as principais dimensões sobre como as redes são estruturadas.

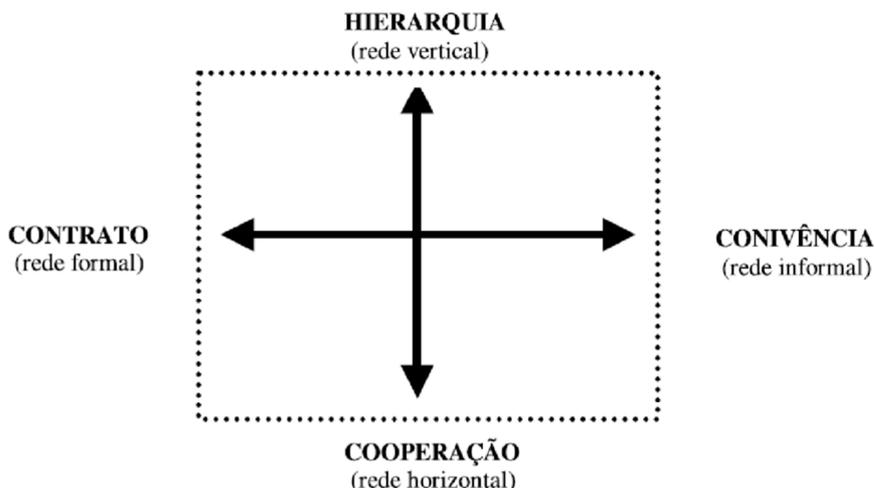


Figura 1: Mapa de Orientação Conceitual **Fonte:** Marcon e Moinet (2000)

As redes horizontais são constituídas por empresas que mantêm as suas individualidades, mas optam por cooperar em ações específicas e próprias, como: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2008). São redes associativas com a participação direta das empresas associadas, que constituem no formato de cooperação interorganizacional, um ambiente de aprendizagem. As relações muitas vezes são complexas, mas as redes favorecem uma concentração de esforços, sem restringir a liberdade dos seus participantes.

De acordo com Jarillo (1988), as redes de cooperação são apenas um modo possível de organização, ou seja, arranjos organizacionais de empresas de um mesmo segmento que, ao longo prazo, busca sustentação de diferenciais frente aos competidores fora da rede. Em sequência, os ganhos competitivos obtidos coletivamente são fatores fundamentais para o seu estabelecimento (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Dentro deste modelo de cooperação as organizações tendem a se unir para buscar forças e disputar novos mercado frente à crescente de grandes grupos empresariais. Desta maneira, as redes de cooperação horizontais aproximam empresas individuais que não apresentam nenhuma forma de hierarquia entre elas, reunindo empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estruturadas com o intuito de desenvolver e

manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder sua autonomia (ANTUNES Jr., 2010).

Neste contexto encontram-se as empresas que atuam no Programa de Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O PRC foi desenvolvido no intuito de permitir que as empresas constituam melhor competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de inter-relacionamentos.

1.1 O PROGRAMA DE REDES DE COOPERAÇÃO

A Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI¹, através do Departamento de Desenvolvimento Empresarial, destaca como uma política pública o Programa de Redes de Cooperação com o intuito de promover um desenvolvimento econômico do Estado sustentado com base nas pequenas e médias empresas (PMEs) fomentando ações de cooperação.

O PRC foi criado no ano de 2000 - Figura 2 - tendo sua formalização feita através do Decreto n.º 42.950 de 17 de Março de 2004. O programa oportuniza o trabalho unificado de pequenas e médias empresas, oferecendo benefícios e vantagens aos empresários, troca de experiências e informações do segmento entre os associados, possibilidade de reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e a capacitação dos colaboradores das empresas são algumas ações em conjunto que objetiva a solução de problemas comuns.

¹ Em 2011 a SEDAI foi extinta tendo sido desdobrada em SESAMPE (Secretaria de Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa) e SDPI (Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento). A SESAMPE, que abriga o Programa de Redes de Cooperação, surgiu com a reforma administrativa promovida no início da administração do Governo Tarso Genro. Foi criada pela Lei 13.601, de 1º de janeiro de 2011, e tem suas competências definidas no artigo 36 do mesmo dispositivo legal.



Figura 2: Lançamento do Programa de Redes de Cooperação

Fonte: Arquivo pessoal - Luis Henrique de Paula (2000)

Estas redes se constituem em entidades juridicamente estabelecidas, sem cotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada uma das empresas que participam da mesma.

O programa foi elaborado a partir de quatro princípios de atuação, a saber, (VERSCHOORE, 2004):

- a) Cooperação horizontal: estimular a formação de redes entre empresas de um mesmo segmento evitando relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre as associadas.
- b) Concepção associativa: constituir uma entidade sem fins lucrativos, estabelecida juridicamente e destinada a promover os interesses comuns dos empresários. A manutenção da autonomia individual de cada empresário é mantida, aliada a estratégia coletiva.
- c) Expansão das redes: aumentar o número de associadas, de modo que os benefícios e vantagens sejam estendidos a todos.
- d) Independência: manter a autonomia das redes nas definições e estratégias de ações das decisões a serem tomadas, independente do programa.

Com base nesses princípios a metodologia do programa se dá através de um convênio de três atores (Figura 3): i) Governo Estadual através da SESAMPE; ii) Instituições de Ensino Superior (IES) através de consultores capacitados; e as iii) Empresas através dos seus proprietários.

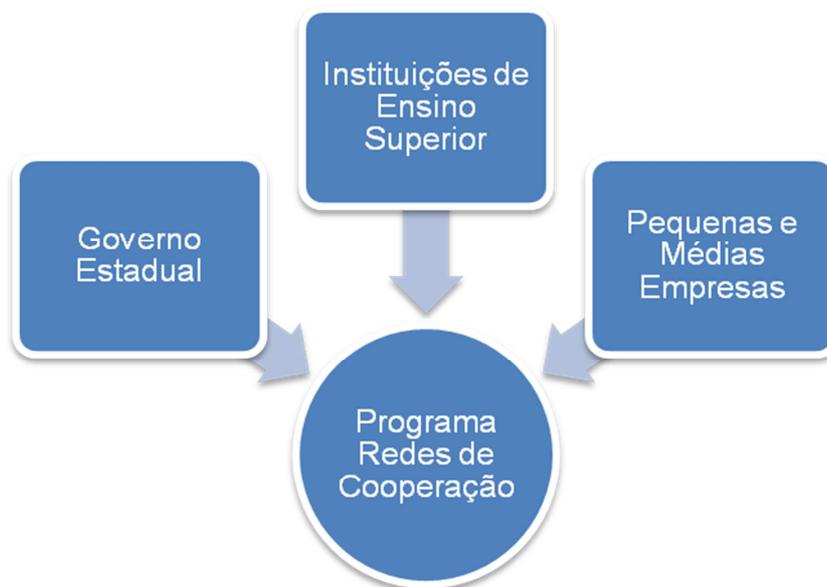


Figura 3: Atores do Programa Redes de Cooperação
Fonte: Elaborado pelo Autor

Com aproximadamente 250 redes - Figura 4 - constituídas nos últimos 10 anos, representando mais de 5.600 empresas o programa atende os setores da indústria, comércio, serviços e do agronegócio, em diversos segmentos – Figura 5.

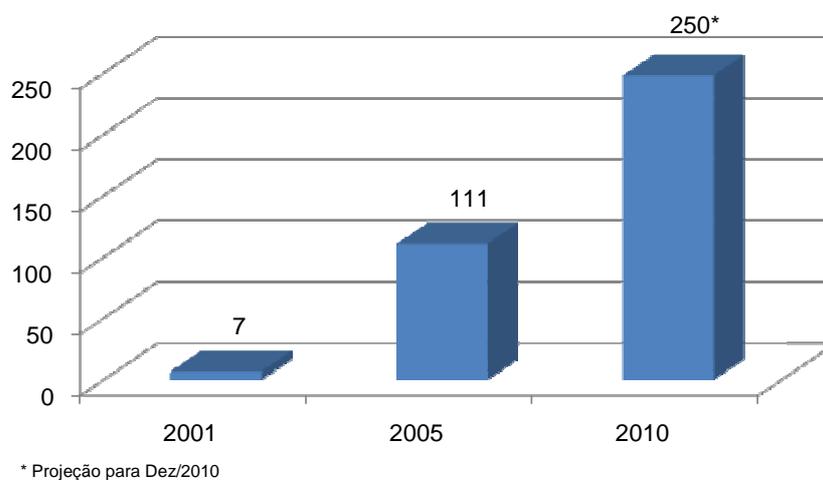


Figura 4: Número de redes lançadas pelo programa.
Fonte: Elaborado pelo Autor (SEDAI, 2009)

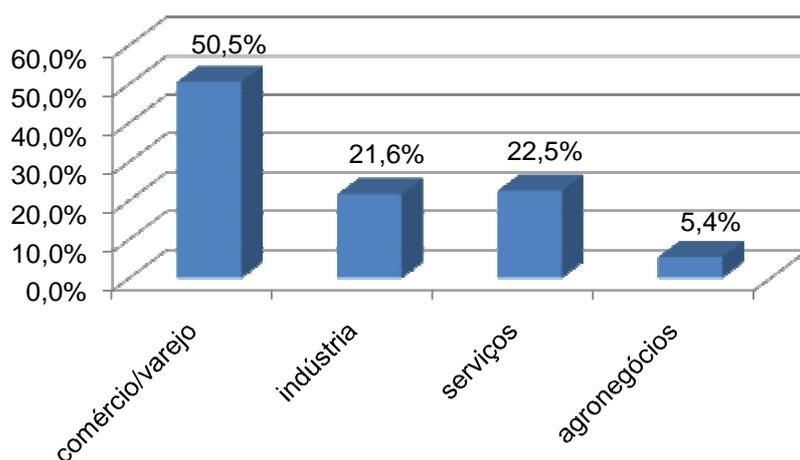


Figura 5: Redes de cooperação por setor de atuação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (SEDAI, 2009)

Entretanto, na medida em que existe uma nova organização de pequenas e médias empresas, as associadas em redes tendem a, também, competir no mesmo mercado em que atua. Isso tende a trazer algumas consequências como concorrência entre as redes, perda de espaço para as grandes redes privadas e dificuldades nos processos de negociação com os fornecedores.

Contudo, aproximar as redes tende a ser pensado como uma vantagem estratégica, ou seja, se pequenas e médias empresas atuam em associativismo buscando alavancar seus negócios, construir redes mais fortalecidas através de uma única associação de redes pode ser um diferencial no mercado. Por isso, no Estado do Rio Grande do Sul, foi criada em 2005 uma associação privada para aproximar as redes de cooperação horizontais.

1.2 A REDE DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Com o avanço do modelo de cooperação entre as micro e pequenas empresas no estado gaúcho e devido as instabilidades políticas, no que diz respeito à continuidade do programa, os consultores capacitados pelo governo estadual iniciam um movimento para manter o acompanhamento das redes de cooperação já lançadas e em funcionamento. Os consultores lançam a ideia de

constituir uma entidade para a continuidade de formação, atendimento e acompanhamento das redes de cooperação. Os empresários das empresas em rede também passam a refletir sobre o tema. Surge, então, no ano de 2003 a Feredes – Federação das Redes de Cooperação. Já pensando em expansão para todo o país a associação passa a se chamar Fenaredes – Federação Nacional das Redes de Cooperação.

A federação tem a participação das redes de cooperação do Estado RS através da representação dos presidentes das redes, mais a presença de técnicos do governo estadual (através da SEDAI/RS), dos consultores capacitados pelo programa e de professores-pesquisadores das universidades conveniadas.

A Fenaredes é pensada no ano de troca do Governo Olívio Dutra pelo Governo Germano Rigotto, o que faz com que as empresas tenham se mobilizado para manter o Programa Redes de Cooperação. Mesmo com apenas 07 redes lançadas pelo programa as empresas percebem a necessidade de se manterem unidas em busca de objetivos comuns.

A mobilização das empresas associadas em rede continua no ano seguinte, mas com pouca força. Surge então no ano de 2005, com a participação de 11 redes de cooperação, a Uniredes – União Estadual das Redes de Cooperação. Sem um local próprio para os encontros das redes, as reuniões eram na SEDAI e no Sindicato de Auto Peças de Porto Alegre, local das reuniões de uma rede de cooperação já lançada e associada à Uniredes.

O movimento de manter as redes aproximadas tem boa repercussão na comunidade empresarial e faz com que novas redes queiram aderir a associação. Com a primeira diretoria da Uniredes empossada, eventos de expansão são realizados para que as demais redes de cooperação façam parte da associação.

Em função do fato de que a marca Uniredes já ter sido registrado por outra entidade, a sigla Viaredes passa a ser a nova marca da rede das redes de cooperação empresarial no ano de 2007. A Viaredes “é uma organização privada que aproxima redes empresariais voltada para o desenvolvimento de negócios e para a propagação de inteligência competitiva, baseada na colaboração empresarial” (VIAREDES, 2010). A entidade constituída em 31 de maio de 2005 foi

formalizada enquanto uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira, área de referência no Estado do Rio Grande do Sul, podendo atuar no território nacional e internacional, com sede e foro no município de Porto Alegre.

A entidade promove e incentiva ações para que, em conjunto, as redes de cooperação associadas realizem, através de intercâmbios e fornecimento de informações, projetos e serviços especializados, cursos de capacitação, pesquisas de mercado e eventos para a promoção do desenvolvimento empresarial e a busca de novos patamares de excelência para as integrantes. Além disso, a Viaredes tem o objetivo de gerar um ambiente que estimule a cooperação, fornecendo suporte técnico necessário para a qualificação, desenvolvimento e consolidação das redes de cooperação.

Com a participação de 19 redes de cooperação que em conjunto somam 1134 estabelecimentos e 12 mil empregos diretos e está presente em três estados brasileiros sendo a maior parte no Estado do Rio Grande do Sul, com atuação em mais de 270 municípios, a Viaredes tem como diferencial um novo modelo estratégico de negócio. Gerando mais de R\$ 2 bilhões por ano, e atuando como uma central de inteligência, a rede das redes promove uma visão de mercado ampliada com foco em novos negócios e oportunidades, bem como a aprendizagem e a difusão do conhecimento, sendo assim uma inovação em associativismo.

A Viaredes representa diferentes segmentos empresariais, entre eles: aviamentos, auto center, cursos livres, decoração, educação, farmácia, farmácia de manipulação, calçados, móveis, material de construção, material elétrico, supermercados, postos de combustíveis e restaurantes.

Através da constituição de uma organização privada, a Viaredes estabelece ações de forma independente das ações do Estado. Como base para as suas iniciativas, promove intercâmbios entre as redes associadas visando a obtenção de benefícios e vantagens competitivas.

Nesse contexto, a rede das redes empresariais teve o intuito de preencher uma lacuna organizacional existente à época. Sob o ponto de vista do desenvolvimento econômico e social, a dificuldade não está em ser uma pequena empresa, mas sim, em ser uma pequena empresa atuando isoladamente. E sob a ótica das redes, o problema não são as pequenas redes, mas sim as pequenas redes atuando isoladamente. A aproximação das redes empresariais com o intuito de fortalecer e desenvolver a cooperação entre as associadas tende a se constituir em uma alternativa estratégica relevante. O presente trabalho desenvolve-se a partir do contexto discutido sucintamente acima.

1.3 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A importância do trabalho pode ser compreendida a partir da necessidade de desenvolver redes empresariais estruturadas no cenário nacional. As empresas se unem e formatam uma rede, construindo assim uma associação empresarial. Essas, muitas vezes, necessitam de uma oportunidade de crescimento como organização. A adoção do modelo de rede das redes empresariais permite que as associações possam se unir, construindo assim uma nova organização, relevante em termos de competitividade das empresas.

No cenário nacional, o SEBRAE² tem apoiado as Redes e Centrais de Negócios a identificarem, através de organizações como a Rede das Redes, novas oportunidades de negócio no modelo associativismo. É o caso da Rede das Redes de Santa Catarina (www.sebrae-sc.com.br), fundada em 2008 e que atualmente tem 40 Redes e Centrais de Negócios, de diversos segmentos, associadas em uma mesma organização. No Rio Grande do Norte, existe o Fórum de Redes e Centrais de Negócios (www.forumderedesdern.com.br). Fundado em 2009, tem atualmente 09 redes de supermercado associadas ao Fórum.

² O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas presta assessoria e consultoria para as Redes e Centrais de Negócios.

No contexto internacional, redes de redes empresariais são estudadas no cenário desse modelo. A Confederação Alemã de Redes Varejistas (ZGV – www.zgv-online.de) com 320 redes associadas agregando 230.000 pequenas e médias empresas e a Associação Nacional das Centrais de Compras e Serviços da Espanha (ANCECO – www.anceco.com) com 130 redes representando 30.000 empresas, são dois exemplos de rede de redes empresariais horizontais.

É importante estudar a Viaredes na medida em que ela está no início de formação e intimamente relacionada a realidade gaúcha e nacional. Trata-se de um caso singular. De outra parte, prospecta-se internacionalmente a relevância do tema e serve como uma referência de fundo no que tange as potencialidades deste mecanismo enquanto fonte de competitividade para as empresas que as constituem.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As justificativas para esse trabalho são apresentadas em (i) justificativa acadêmica e (ii) justificativa para o desenvolvimento competitivo das PME's. Na sequência são apresentadas cada uma destas justificativas.

1.4.1 Justificativa Acadêmica

Na linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas a área de Planejamento e Gestão da Competitividade desenvolve estudos e aplicações metodológicas nas organizações. Tem como base um conjunto de temas modernos e relevantes para o desenvolvimento econômico, social e ambiental e visa à questão da competitividade e o grau de sobrevivência das empresas.

O presente trabalho pode ser justificado sob o ponto de vista acadêmico como sendo um primeiro estudo científico para o modelo de organização da rede das redes de cooperação empresarial no país.

1.4.2 Justificativa para o Desenvolvimento Competitivo das PMEs

Para o desenvolvimento competitivo das pequenas e médias empresas que atuam em redes, a formatação das associações empresariais tem sido um modelo de oportunidade de crescimento e, muitas vezes, uma necessidade por sobrevivência das empresas.

A partir do momento que as empresas cooperam através de redes empresariais e essas redes se unem através de uma nova organização, o presente trabalho tem importância na medida em que tende analisar a rede das redes empresarias como uma organização modelo para sustentar a sua importância junto a esse novo momento.

1.5 QUESTÃO DE PESQUISA

A seguir apresenta-se a questão que norteia a presente pesquisa: *Como as variáveis estrutura e processos organizacionais influenciam na gestão da rede das redes de cooperação - Viaredes - no Estado do Rio Grande de Sul?*

1.6 OBJETIVO DO TRABALHO

São os seguintes o objetivo geral e os objetivos operacionais da pesquisa.

1.6.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é descrever e analisar a estrutura e os processos organizacionais enquanto elementos de gestão da rede das redes empresariais (Viaredes) constituída no Estado do RS.

1.6.2 Objetivos Operacionais

São os seguintes os objetivos operacionais desse estudo são:

- Identificar as etapas de formação e de desenvolvimento da organização da Viaredes a partir de uma perspectiva histórica;
- Verificar os critérios e itens relevantes para avaliar a estrutura e os processos da organização;
- Analisar a relação da variável estrutura organizacional com a gestão da organização Viaredes;
- Analisar a relação da variável processos organizacionais com a gestão da organização Viaredes;
- Descrever a estrutura organizacional da Viaredes ao longo do tempo.

1.7 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Um determinado estudo necessita particularizar a esfera de abrangência do mesmo. Para isso a delimitação do trabalho destaca os aspectos que não serão abordados no desenvolvimento do estudo.

Neste trabalho não será realizado:

- a análise das redes associadas a Viaredes no que tange as variáveis estudadas nesse trabalho (estrutura e processos organizacionais);
- a identificação e classificação dos segmentos das redes associadas, devido a Viaredes ser uma rede multisegmentada;
- um comparativo com outros modelos de organização de redes empresariais constituídas nacional e internacionalmente;
- a análise de outras variáveis relativas a gestão de rede de cooperação empresarial (indicadores, liderança, resultados, estratégia)

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de descrever e analisar a estrutura e os processos organizacionais da Viaredes, este trabalho está dividido em cinco capítulos.

O capítulo inicial é dedicado a introdução do estudo. São abordados os seguintes tópicos: apresentação do tema, o Programa de Redes de Cooperação, a Rede das Redes de Cooperação, a importância e as justificativas do trabalho, a questão de pesquisa, os objetivos do estudo, a delimitação do trabalho e, finalmente, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que formará a base conceitual que sustenta o estudo. A base teórica e conceitual começa com a apresentação da estrutura das organizações e das redes e os processos organizacionais e os processos em redes. Por fim, apresenta a estrutura através dos processos organizacionais.

O capítulo três apresenta as considerações metodológicas adotadas para a realização do trabalho. O primeiro passo foi a definição do método de pesquisa

adequado aos objetivos propostos e, finalmente, o método de trabalho utilizado para a elaboração da pesquisa.

O capítulo quatro descreve, criticamente, a análise da estrutura e dos processos organizacionais da rede das redes de cooperação, tendo como fonte principal as entrevistas e os documentos e registros em arquivos da organização.

Finalmente, o capítulo 5 apresenta as considerações finais, as limitações do trabalho e as recomendações para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Toda pesquisa deve conter proposições ou pressupostos teóricos para servir como base ao pesquisador correlacionar os dados dos respondentes com a teoria disponível (LAKATOS & MARCONI, 1985). Deste modo este capítulo tem o intuito de apresentar as bases conceituais utilizadas na pesquisa para definir as variáveis propostas para o estudo.

O quadro 1 explicita uma matriz que considera os principais autores que tratam do tema e as variáveis usualmente coordenadas para o estudo de redes de cooperação, a saber: estrutura, processos, gestão, resultados, governança, liderança e estratégias.

O presente trabalho tratará especificamente das variáveis estrutura e processos organizacionais.

Referências / Variáveis	Estratégia	Estrutura	Gestão	Liderança	Processos	Resultados
Thompson (1965)		x				
Vasconcellos (1972)		x				
Goldhaber (1984)		x				
Miles; Snow (1986)	x					
Powell (1990)						x
Perrow (1992)			x			
Jarillo (1993)	x					
Provan (1993)			x			
Grandori; Soda (1995)			x	x		
Gulati (1995)				x		x
Kotler (1995)	x					
Park (1996)	x	x				
Verschoore (1996)					x	x
Human; Provan (1997)		x			x	
Antunes (1998)					x	
Kraatz (1998)					x	
Hansen (1999)		x				
Gonçalves (2000)		x				
Ahuja (2000)					x	
Santos <i>et al</i> (2002)		x				
Nooteboom (2004)					x	
Verschoore (2004)				x		
Fialho (2005)		x				
Nakano (2005)		x			x	
Gandori (2006)		x				
Scherer (2007)			x	x		
Balestrin; Verschoore (2008)		x		x		
Paim <i>et al</i> (2010)		x	x		x	x
Oliveira (2010)					x	
	x					

Quadro 1: Bibliografias X Variáveis utilizadas para o estudo de redes de cooperação.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Thompson (1965), a **estrutura** organizacional é o padrão interno da organização nas relações, autoridade e comunicação. Para Goldhaber *et al.* (1984, p.97) a estrutura organizacional desempenha "a rede de relações e papéis existentes em toda a organização". A estrutura é compreendida como um dos principais fatores responsáveis para que a organização obtenha os resultados esperados. Ela é condição necessária e essencial para o funcionamento da administração da rede. Segundo Human e Provan (1997), a estrutura administrativa tem o papel de facilitar o processo de envolvimento e a geração de resultados favoráveis as empresas associadas.

A variável estrutura representa o mecanismo de suporte da rede como, por exemplo, os recursos humanos e tecnológicos disponibilizados. Segundo Fialho (2005) a existência de uma estrutura de apoio tende a contribuir para a superação das barreiras e dar dinâmica aos processos de cooperação. A estrutura de uma organização passa pela ordenação e agrupamento de atividades visando os objetivos e resultados estabelecidos.

Na estrutura um fator que contribui para a geração dos resultados é a presença de profissionais capacitados para a gestão da rede de forma eficiente. Estudos recentes têm apontado que organizações em rede, com a presença de gestores profissionais, estão mais desenvolvidas em comparação às redes onde o gerenciamento é realizado exclusivamente pelos empresários associados (SCHERER, 2007).

De acordo com OLIVEIRA (2010, p.63), a estrutura organizacional "é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e o agrupamento das atividades e dos recursos das empresas". Genericamente, é possível afirmar que as organizações possuem dois tipos de estrutura:

- i. Estrutura formal – aquela deliberadamente discutida, planejada e formalmente apresentada e representada pelo organograma da

empresa. O quadro representativo da organização indica as relações entre as unidades, as atribuições de cada uma, as funções e identificações dos componentes.

- ii. Estrutura informal – surge da interação social das pessoas, é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal. Desenvolvem-se quando os atores se reúnem. Portanto, na estrutura informal são estudadas as relações que não aparecem no organograma formal da empresa.

Com base no organograma das empresas pode-se deduzir que uma estrutura organizacional não é estática. Ela tende a um comportamento dinâmico, principalmente se considerados os aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu funcionamento.

Segundo Vasconcellos (1972), para o delineamento da estrutura existem quatro importantes partes integrantes: (i) componentes; (ii) condicionantes; (iii) níveis de influência; (iv) níveis de abrangência.

- i. Componentes da estrutura organizacional – são atribuídos aos sistemas de responsabilidades, autoridades, comunicações e de decisão.
 - Sistemas de responsabilidades: trata da atuação profissional nos trabalhos e de busca de resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros. Trata-se dos resultados da alocação das atividades, constituído por departamentalização, linha e assessoria e especialização do trabalho.
 - Sistemas de autoridades: é o direito estabelecido de se designar o “que”, “como”, “por quem”, “quando” e “por quanto” deve ser realizado em sua área de responsabilidade. É um resultado da distribuição do poder, constituído por amplitude

administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação e centralização/descentralização.

- Sistemas de comunicações: está associado aos processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades e o meio externo à organização. Constitui-se no resultado da interação entre as unidades organizacionais, constituído por “o que”, “por que”, “como”, “quando”, “quanto”, “de quem” e “para quem” comunicar.
- Sistemas de decisão: trata do processo de decisão adequado à organização. É o resultado da ação sobre as informações, constituído por análise das atividades, análise das decisões e análise das relações entre as unidades da organização.

ii. Condicionantes da estrutura organizacional – pode-se considerar quatro as condicionantes da estrutura:

- Objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela organização;
- Ambiente da organização, onde são tratados os fatores externos, não controláveis;
- Evolução tecnológica no ambiente empresarial e a tecnologia aplicada à organização;
- Recursos humanos, considerando suas habilidades, capacidades e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da organização.

iii. Níveis de influência da estrutura organizacional:

- Nível estratégico: está ligado ao processo que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido visando obter um nível de otimização da organização com o seu ambiente.
- Nível tático: Processo que possibilita otimizar determinada área de resultado.
- Nível operacional: é o processo que possibilita criar condições de realização dos trabalhos cotidianos da organização.

iv. Níveis de abrangência da estrutura organizacional – relacionado com o desenvolvimento e implementação da estrutura nas organizações:

- Nível da organização: neste caso a abrangência é a organização como um todo.
- Nível do negócio: Abrangência em termos dos negócios da organização.
- Nível da corporação: Abrangência na administração corporativa.

A Figura 6 ilustra a situação dos componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.

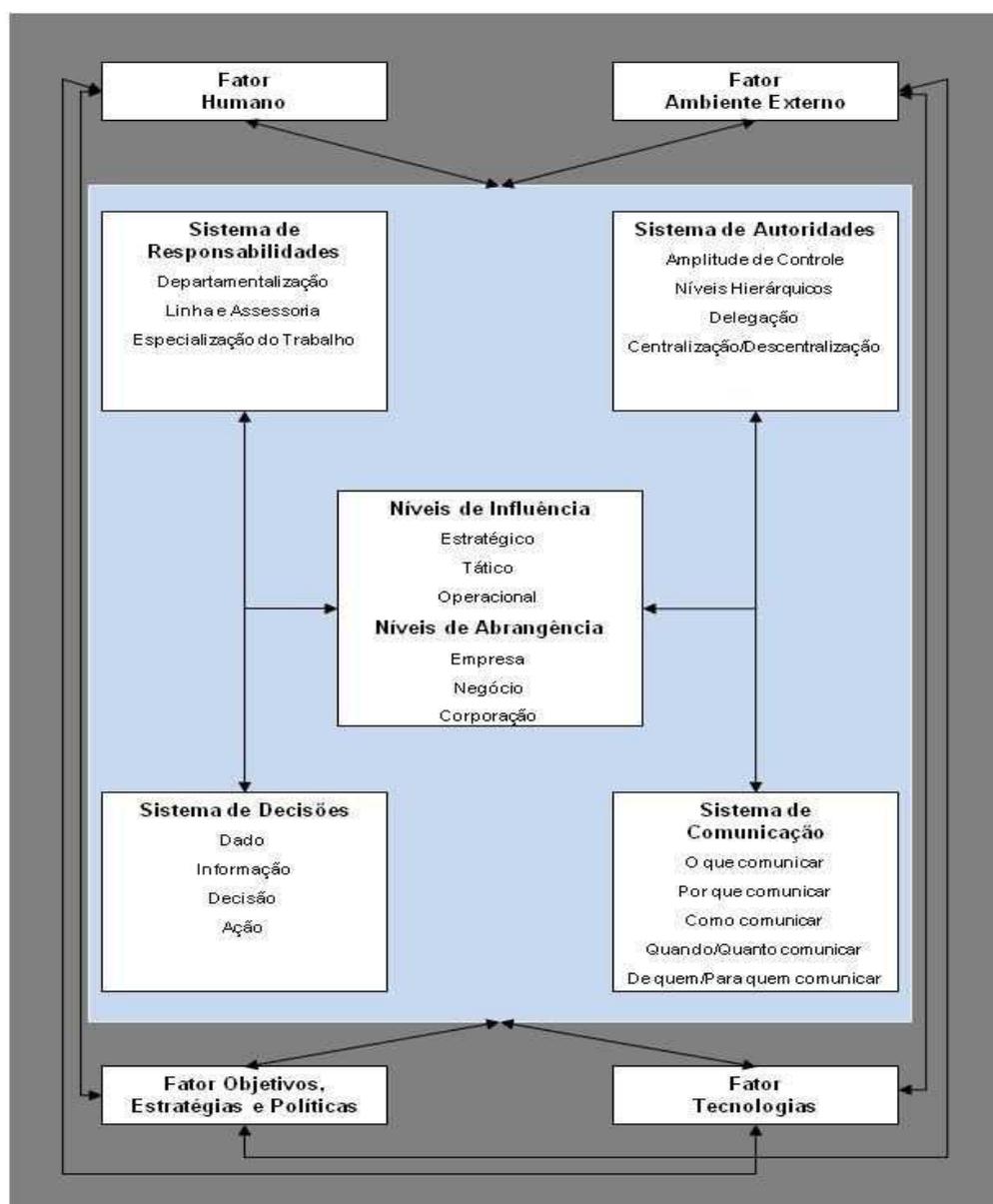


Figura 6: Componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos trabalhos de Vasconcellos (1972) e Oliveira (2010)

2.2 ESTRUTURA DAS REDES

Segundo Verschoore (2004, p.53), a estrutura de redes consiste em “um equilíbrio entre autonomia e dependência, definidas pela combinação de interesses coletivos e individuais com a coordenação entre atores independentes”. Na condição das redes associativas serem consideradas arranjos interorganizacionais que constituem uma estrutura própria mais do que uma forma mista de organização entre hierarquia e mercado (VERSCHOORE, 2004), as redes tendem a ter como pilar fundamental os tópicos que dizem respeito aos relacionamentos entre as organizações associadas.

Do ponto de vista de uma organização em rede, a associada possui relações diretas quando possui contatos com as demais organizações com as quais interage diretamente. Quando possui contato com outras associadas somente por intermédio das organizações com quem mais interage, então existe uma relação indireta (NAKANO, 2005). A Figura 7 ilustra graficamente essas relações.

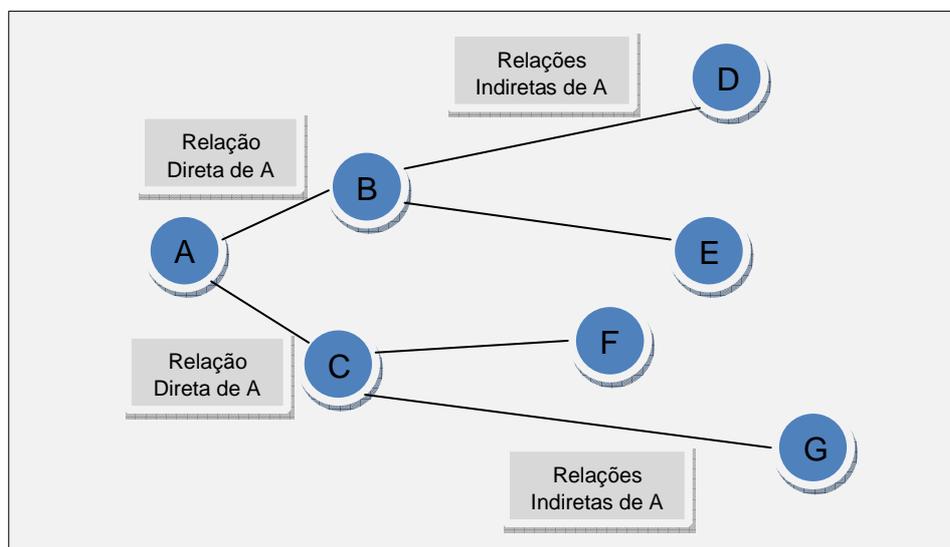


Figura 7: Relações diretas e indiretas das empresas associadas em rede.
Fonte: Nakano (2005).

De acordo com Nakano (2005), as relações diretas admitem fluxos mais rápidos de conhecimento entre as organizações. Conforme a Figura 7 a organização A tem ligação direta com as organizações B e C, e pode firmar fluxos de conhecimento diretamente com essas organizações. Ligações diretas necessitam de esforços administrativos para a sua manutenção, ou seja, a organização A deve atender as demandas das organizações B e C para manter as suas relações de reciprocidade. O número de ligações diretas que a organização pode ter tende a ser limitado em função da reciprocidade nas relações propostas (AHUJA, 2000).

Os fluxos de conhecimento e informação mais lentos devido à existência dos intermediários são características das relações indiretas. Tendem a gerar um extenso canal de comunicação e a presença de ruídos (NAKANO, 2005).

Nas relações indiretas, conforme Figura 7, para a organização A obter informações da organização E ela necessita aproximação com a organização B, que tem relação com a organização E. Logo, a organização A depende da confiança de B em transmitir as informações precisas e rápidas para a organização E.

Diferente das ligações diretas, as relações indiretas não necessitam de nenhum esforço de reciprocidade, embora possam ser menos efetivas no fluxo de conhecimento. A organização A tem contato com as organizações D, E, F e G, sem assumir nenhum compromisso com elas, pois o faz através das organizações B e C (NAKANO, 2005).

O estabelecimento das relações diretas e indiretas possui vantagens e desvantagens (KRAATZ, 1998; HANSEN, 1999; AHUJA, 2000; NAKANO, 2005). Várias relações diretas entre as organizações tornam as redes densas e conduzem uma maior confiança e troca de informações entre elas. Entretanto, redes mais esparsas, com diversas ligações indiretas, tendem a possibilitar acesso as mais diferentes organizações, o que pode ser vantajoso. Alguns autores defendem tanto a maior aplicação de ligações diretas, devido os relacionamentos mais concretos que realizam, do que o uso de relações indiretas, devido o maior alcance que possibilitam.

Segundo Kraatz (1998) e Hansen (1999), as ligações diretas podem ser classificadas como relações fortes quando são permanentes e há intensa troca de recursos entre as organizações. O compartilhamento de recursos desenvolve confiança entre os integrantes. Entretanto, tende a isolar do restante da rede ao inibir novar relações com outras organizações.

Quando as ligações entre as organizações são temporárias e os fluxos determinados são esporádicos, a relação é classificada como fraca. Mesmo tendo menor capacidade de suportar fluxos de informações, as relações fracas permitem as organizações envolvidas constantemente reconfigurar suas redes, possibilitando atualizações e acesso a novos contatos.

No momento em que uma organização tem relações diretas com duas organizações parceiras, que não interagem entre si, existe então um buraco estrutural (*structure hole*), ou seja, uma distância entre as duas últimas organizações. De acordo com Nakano (2005), existem argumentos que defendem as vantagens de uma organização ocupar a posição de ligação entre duas subredes diferentes. As Figuras 8 e 9 ilustram graficamente duas redes, uma densamente interligada e outra com um buraco estrutural.

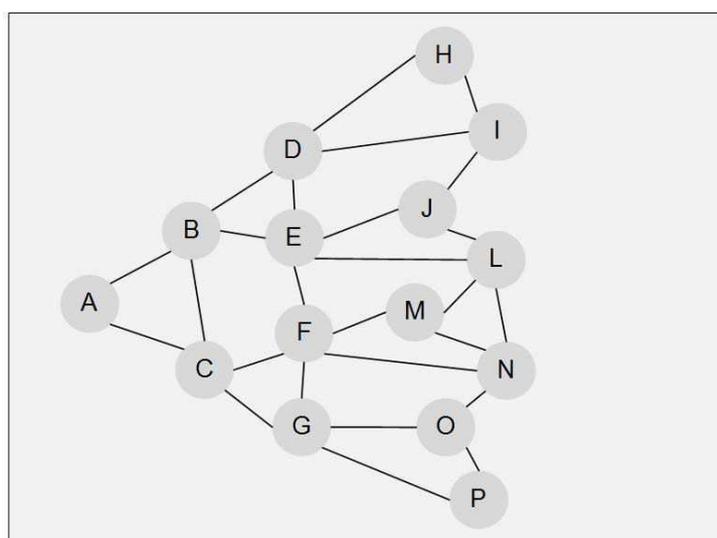


Figura 8: Rede densamente interligada.
Fonte: Nakano (2005).

A Figura 8 apresenta uma rede densamente interligada onde as propagações da rede apresentam conexões entre si. Na Figura 9 a sub-rede 1 está ligada a sub-rede 2 somente através da organização A, formando assim um buraco estrutural entre as sub-redes 1 e 2.

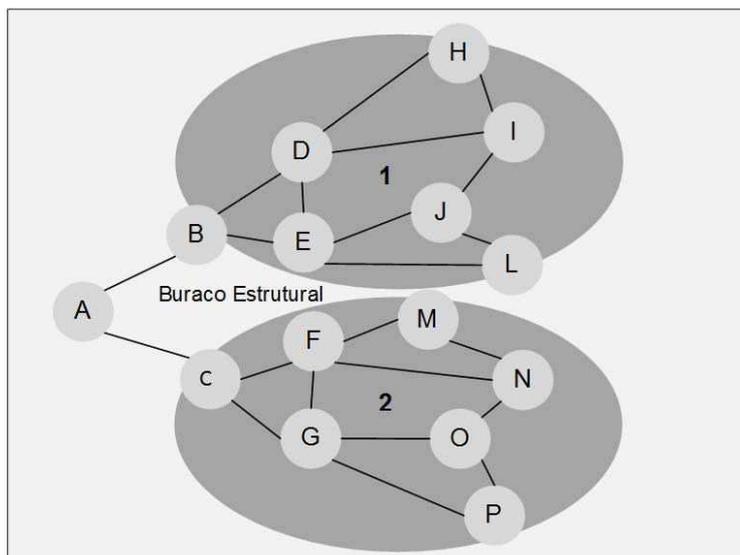


Figura 9: Rede com buraco estrutural.
Fonte: Nakano (2005).

Das vantagens defendidas, um exemplo está no fato de que a organização A pode transferir conhecimento da sub-rede 1 para a sub-rede 2, ou vice-versa. Obtém vantagem de sua posição, atuando como corretor (*broker*) ou intermediário de conhecimento, papel que somente a organização A poderia assumir pela sua posição na relação direta com as sub-redes. Também, pode coletar conhecimento de uma sub-rede e inseri-lo em outra sub-rede, adaptando para o uso, como inovações utilizadas em cada um deles (HARGARDON e SUTTON, 1997).

Dentro do contexto dessa dissertação e com a finalidade de responder a questão de pesquisa proposta, a abordagem de estrutura estará direcionada a estrutura organizacional que visa a análise da rede das redes de cooperação. Desta forma, o tema dessa pesquisa aborda a variável **Estrutura** como sendo as relações entre os atores envolvidos com as estratégias adotadas na organização.

2.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A gestão das organizações orientadas, normalmente de forma vertical, por departamentos e, muitas vezes, até sem integração, pode ser alterada ou complementada por uma gestão orientada através de **processos**, com o intuito de agregar valor com a forma horizontal nas organizações. De acordo com Santos *et al* (2002), deve-se considerar um aumento da complexidade e o estímulo da concorrência no ambiente empresarial esse projeto ou re-projeto nas organizações.

No entanto, diferentes modelos de processos organizacionais estão meramente introduzidos nas organizações. Segundo Gonçalves (2000, p.2), “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”.

No contexto da engenharia de produção, os processos tendem a reforçar a presença de quadros conceituais que confirmam a atuação de gestão de acordo com um modelo ou paradigma. Segundo Paim *et al* (2010), os quadros conceituais que estão na origem e na evolução histórica dos processos organizacionais, sob a luz da engenharia de produção, são:

- i. Administração Científica: os primeiros estudos apontados por Adam Smith em 1776 destacam para os benefícios gerados pela divisão do trabalho. Babbage em 1832 aponta para vantagens de se reduzir os trabalhos complexos em pequenas tarefas. Frederick Taylor em 1911 caracteriza a administração com ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência operacional. O casal Gilbreth (Frank e Lillian) em 1885 contribui para os estudos dos movimentos das mãos e para os princípios da economia dos movimentos. Nordsieck em 1932 diferencia organizações orientadas por responsabilidades e organizações orientadas por processos.

- ii. Sistema Toyota de Produção (STP): Shigeo Shingo (1996) propõe um sistema de produção com prioridade em melhorias baseadas na ideia do Mecanismo da Função Produção que é constituído de uma rede de processos e operações. Os processos são utilizados com o acompanhamento do objeto do trabalho (produtos, serviços ou ideias) no tempo e no espaço. A proposta tem relação com sete perdas significativas para as organizações: perdas por processamento, por transporte, por estoque, por movimentação, por superprodução, por espera e por defeito.
- iii. Teoria das Restrições (TOC): Eliyahu Goldratt em 1984 aponta para uma teoria que utiliza os conceitos de processos associados à identificação de restrições, conceito análogo ao de “gargalo”. Os gargalos são atividades e recursos que limitam o desempenho econômico-financeiro do sistema produtivo.
- iv. Sistemas da Qualidade (TQC): Feigenbaum, Deming e Juran em 1956 retratam que a qualidade total não se preocupa somente com os processos transfuncionais, mas também com os intrafuncionais, com o uso do conceito do cliente interno, ciclos de PDCA, entre outros.
- v. Reengenharia: Hammer em 1997 fundamenta a lógica de entender e melhorar os negócios através de mudanças nos processos e de reprojeto das organizações bem como um instrumento estratégico para a manutenção de vantagem competitiva.

Para Paim et al (2010, p.103), os processos estão ligados a ideia da “organização em movimento”, ou seja, uma estruturação para a ação para a geração de valor. Se forem definidos como processo finalístico, os resultados gerados são os produtos ou serviços para os clientes. Se forem processos

gerenciais, promovem o funcionamento da organização de seus processos. Se forem definidos como processos de suporte, prestam apoio aos demais processos da organização (PAIM et al, 2010).

De acordo com Antunes (2006), processos se constituem do “fluxo do objeto no tempo e no espaço”. Esses objetos podem ser informações, materiais, ideias, capital e relaciona processos aos fluxos de materiais e aos fluxos de negócio.

Já Gonçalves (2000, p.2), percebe processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Materiais, equipamentos ou outro bem tangível são considerados como *input*, bem como podem ser considerados *input* informações e conhecimento.

Nessa visão, os processos são entendidos como uma abordagem de fluxo de trabalho com início e fim bem determinados. No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um tipo de processo organizacional onde as atividades são mais interdependentes e muitas vezes realizadas em uma sequência específica (GONÇALVES, 2000). Com essa definição ficam de fora os processos que não tem início e fim determinados e sem fluxo bem definido. O Quadro 2 apresenta cinco modelos de básicos de processos nas organizações, que abrange processos mais concretos (como fluxo de materiais), até modelos mais abstratos (como mudanças em estados).

Modelo de Processo	Características	Exemplos
Atividades Coordenadas	<ul style="list-style-type: none"> - Sem sequência obrigatória - Nenhum fluxo perceptível 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento gerencial - Negociação salarial
Fluxo de Material	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Inputs e outputs</i> claros - Atividades discretas - Fluxo observável - Desenvolvimento linear - Sequência de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de fabricação industrial
Fluxo de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Inputs e outputs</i> claros - Atividades discretas - Sequência de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produto - Recrutamento e contratação de pessoal
Mudanças de Estados	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução perceptível por meio de indícios - Fraca conexão entre atividades - Durações apenas previstas - Baixo nível de controle possível 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de negócios - Mudança cultural da organização
Série de Etapas	<ul style="list-style-type: none"> - Caminhos alternativos para o resultado - Nenhum fluxo perceptível - Conexão entre as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização do parque industrial da organização - Redesenho de um processo - Aquisição de outra organização

Quadro 2: Principais modelos de processo organizacional. **Fonte:** adaptado de Gonçalves (2010).

2.3.1 Tipos de Processos Organizacionais

De acordo com Gonçalves (2000, p.5), o futuro e o sucesso vão pertencer às organizações que “consegurem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. De maneira geral, os processos estarão em todas as áreas das organizações e com os esforços centrados em seus clientes.

Diferentes tipos de processos estão presentes nas organizações. Segundo Galbraith (1995), Martin (1996) e Gonçalves (1997), existem três categorias fundamentais: (i) Negócios, (ii) Organizacionais e (iii) Gerenciais. A Figura 10 apresenta a relação das categorias fundamentais dos processos nas organizações (GONÇALVES, 2000).

- i. Processos de Negócios: são processos classificados como primários porque estão ligados a essência da operação e funcionamento da organização. São suportados pelos demais processos internos e resultam no produto que é oferecido ao cliente. Desenvolvimento de produtos; distribuição; atendimento de pedidos e cobrança são alguns exemplos.
- ii. Processos Organizacionais: classificados como processos de suporte, pois são centrados na organização. Viabilizam o funcionamento das diversas áreas da organização e asseguram o suporte aos processos de negócios. Planejamento estratégico; seleção e recrutamento; orçamento e compras são exemplos de processos organizacionais.
- iii. Processos Gerenciais: também classificados como processos de suporte, são centradas nas gerências e nas suas relações com a organização. Ações de medição e ajuste no desenvolvimento da organização são objetivos e incluem as ações de suporte que o corpo gerencial deve realizar. Como exemplos: Indicadores; metas; avaliação de resultados e alocação de recursos.

De maneira geral, os processos nas organizações podem ser internos (tem início, são executados e terminam dentro da mesma organização) e externos (ou o início, ou a execução ou o término podem ocorrer fora da organização). Os processos podem ser inter ou intra-organizacionais, quando envolvem diferentes organizações para a sua realização. Ainda podem ser percebidos como horizontais ou verticais dependendo da sua orientação básica em relação à estrutura organizacional (GONÇALVES, 2000).

Processos de Negócio	Processos Organizacionais		Processos Gerenciais	
	Processos Verticais	Processos Horizontais ✓ Voluntários ✓ Formais ✓ Coordenados	Processos Verticais	Processos Horizontais ✓ Voluntários ✓ Formais ✓ Coordenados
Processos Primários	Processos de Suporte			

Figura 10: Categorias fundamentais dos processos nas organizações.
Fonte: adaptado de Gonçalves (2000).

2.4 PROCESSOS EM REDES

No modelo de redes empresariais os processos se tornam necessários, pois viabilizam as atividades da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os processos têm como objetivo o desenvolvimento da gestão, o alinhamento das ações coletivas e a interação dos atores envolvidos com a rede.

Os processos das redes de cooperação estão direcionados para ações coletivas com foco nas diretrizes desenhadas no planejamento estratégico. Destacam-se os seguintes macroprocessos: (i) Negociação, (ii) Inovação, (iii) Expansão, (iv) Marketing, (v) Comunicação, (vi) Administrativo e (vii) Financeiro.

Estes macroprocessos estão sucintamente descritos a seguir:

- i. **Negociação:** trata de temas como a relação com as compras em conjunto da rede, acompanhamento da fidelidade dos associados e fornecedores, busca de parcerias de longo prazo, ampliação do *mix* de produtos.
- ii. **Inovação:** relação com conhecimento, inovação em produtos e processos, capacitação e interação dos associados.

- iii. Expansão: relação com a busca de novos associados para a rede e envolvimento dos novos associados com as ações da rede.
- iv. Marketing: relação com a marca, desenvolvimento de ações promocionais e campanhas, organização de eventos, padronização da identidade da rede e dos associados.
- v. Comunicação: relação com a comunicação interna e externa, interação com ferramentas tecnológicas de suporte e apoio aos associados.
- vi. Administrativo: relação com o apoio administrativo da rede trata de questões operacionais da central da rede.
- vii. Financeiro: relação com o apoio financeiro da rede e está ligado com as parte operacional da central da rede.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008) a peculiaridade nesses processos está nos atores envolvidos nas ações, uma vez que os próprios associados das Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul tendem a compor as equipes de trabalho. Eles têm papel fundamental nas equipes estratégicas da rede. As equipes de Negociação, Marketing, Expansão e Inovação são compostas pelos associados das redes de cooperação. Não têm estabilidade e podem ser substituídos a qualquer instante. Devido a isso, os processos devem ser documentados com todos os fluxos de operação de cada ação.

Caso a rede não possua processos formais, ou seja, não tem registro em documentos que orientem os atores nas ações estratégicas, poderá ocorrer que a cada substituição dos membros das equipes de trabalho, informações precisas serão “perdidas” ao longo desse processo, prejudicando a aprendizagem coletiva da rede. Neste caso, o conhecimento tácito não se transforma em conhecimento explícito, uma vez que o associado leva consigo os procedimentos de ação de trabalho.

Segundo Gonçalves (2000), processo, sendo um fluxo de trabalho, necessita de registro em documentos para a garantia de operação. Processos

utilizam os recursos das organizações para oferecer resultados aos seus clientes (internos e/ou externos) e dependem de uma atividade ou de um grupo de atividades.

Dentro do contexto dessa dissertação e com a finalidade de responder a questão de pesquisa proposta, a abordagem de processos estará direcionada aos processos que visam a análise da rede das redes de cooperação. Desta forma, o tema dessa pesquisa aborda a variável **Processos** como sendo o fluxo de trabalho das ações definidas de acordo com as estratégias adotadas na organização Viaredes.

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS

De acordo com Hammer (1996), a organização baseada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI.

Para Paim *et al* (2010, p.297), “a organização somente precisará de uma estrutura por processos se decidir ter um modelo de gestão por processos”. Desta forma, é relevante escolher a forma do projeto organizacional e priorizar o eixo de processos ao máximo.

Segundo Gonçalves (2000, p.15), a estrutura organizacional por processos implica em “definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir os gastos de energia”.

Para a estrutura por processos, as organizações tendem a alinhar seus recursos e fluxos de trabalho ao longo dos processos fundamentais de operação. Ao redistribuir os recursos humanos e técnicos das organizações ao longo dos processos de negócios, torna-se necessário alterar a centralização nos desenhos/projetos organizacionais.

De acordo com Gonçalves (1997, p.13) as redes de empresas estão surgindo como um “movimento de reforma conceitual”. Nem todos os recursos essenciais para a operação pertencem ou estão dentro das organizações.

Uma vez que os processos organizacionais são ortogonais os atores envolvidos tendem a ser os membros das equipes de trabalho funcionais e das equipes de processos simultaneamente. A duplicidade de comando e o conflito no emprego dos recursos da organização podem gerar dificuldades quando da adoção deste tipo de estrutura (GONÇALVES, 2010).

3. MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa e o método de trabalho que serão utilizados para o desenvolvimento da presente dissertação.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento desse trabalho é a Pesquisa Histórica. Segundo Yin (2001), a Pesquisa Histórica levanta duas questões abrangentes: “como” e “porque” aconteceram os fatos. Ela pode propiciar uma visão sobre acontecimentos contemporâneos, tão importantes quanto os acontecimentos de um passado distante.

As fontes de evidências³ propostas por Yin (2001) são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações dos participantes e artefatos físicos – Figura 11.



Figura 11: Fontes de Evidências
Fonte: Elaborado pelo Autor

³ Todas as fontes de evidências propostas por Yin (2001) foram utilizadas pelo autor desse trabalho para a elaboração da presente pesquisa.

A documentação, através dos instrumentos jurídicos como Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética disponibilizados para a pesquisa, permite estabilidade, discricção, exatidão e ampla cobertura das informações. Por conter nomes, referências e detalhes com exatidão, essas informações podem ser revisadas diversas vezes. Entretanto, elas não foram coletadas como resultado da Pesquisa Histórica ou Estudo de Caso (YIN, 2001).

Os registros em arquivos dos instrumentos jurídicos como Atas de Fundação, Atas de Eleição e Alteração de Documentos, permite obter mais estabilidade e exatidão das informações. O acesso a esses arquivos precisos e quantitativos pode ser difícil (YIN, 2001). Em alguns casos, podem ser documentos restritos das organizações o que pode dificultar a pesquisa.

As entrevistas são uma das fontes de evidências mais relevantes em termos de pesquisa. Por serem direcionadas, enfocam o tema do estudo proposto e, por serem perceptivas, fornecem inferências causais percebidas. Segundo Yin (2001), as entrevistas podem apresentar respostas e visão tendenciosas do respondente e podem ocorrer imprecisões nas respostas devido a fraca memória do entrevistado. O objetivo das entrevistas consiste em levantar as informações necessárias e fundamentais para a compreensão do caso em cena. Tem-se como presuposto a articulação entre perguntas previamente estipuladas e perguntas sugeridas no decorrer das entrevistas.

As observações diretas estão associadas com os acontecimentos em tempo real e do contexto do evento. Reuniões, eventos, localização e ambiente são algumas das fontes de informações coletadas. Porém, estas observações diretas tendem a consumir muito tempo de pesquisa e o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado (YIN, 2001).

A fonte de evidência observação do participante apresenta os mesmos pontos fortes das observações diretas, com destaque para a percepção em relação ao comportamento e as razões interpessoais. Ocorrem através de reuniões e assembléias e podem ter uma visão tendenciosa, por parte dos pesquisados, devido o arranjo destes eventos (YIN, 2001).

Os artefatos físicos nas fontes de evidências buscam a capacidade de percepção em relação a aspectos culturais e as operações técnicas. De acordo com Yin (2001) podem ocorrer dificuldades frente a essas fontes devido a seletividade e a disponibilidade dos artefatos.

Segundo Yin (2001), a análise dos dados pode ser dificultada pela falta de uma melhor definição das técnicas empregadas. O autor defende que o pesquisador deve estabelecer uma estratégia analítica, priorizando “o que” deve ser feito e “por que” deve ser analisado.

Para a análise das entrevistas, pode ser utilizada a técnica de Análise de Conteúdos (BARDIN, 1995). De acordo com Freitas e Janissek (2000), quando os dados a analisar se apresentam na forma de um conjunto de textos ao invés de uma tabela de valores, a análise correspondente pode ser feita adotando a Análise de Conteúdo.

Bardin (1995, p. 38) sugere que a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Como a análise de conteúdo consiste em uma técnica que trabalha dados coletados, Bardin (1995) propõe organizar essa análise em três fases: 1) a pré-análise, 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase da organização. Com o objetivo de tornar operacionais as ideias iniciais, a organização propriamente dita se dá por meio de três etapas: (a) a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, (b) a formulação das hipóteses e dos objetivos e (c) a elaboração de indicadores que determinam a interpretação final (BARDIN, 1995).

A exploração do material é a fase que consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 1995). A exploração do material é uma fase longa e tediosa. Entretanto, relevante, porque vai possibilitar (ou não) a riqueza das interpretações e inferências dos dados e informações coletadas.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação e é destinada a condensação e o destaque das informações para a análise, culminando nas interpretações inferenciais. É o momento da intuição, da análise reflexiva e da crítica (BARDIN, 1995).

A Figura 12 apresenta o desenvolvimento de uma análise com base nas três fases propostas por Bardin (1995).

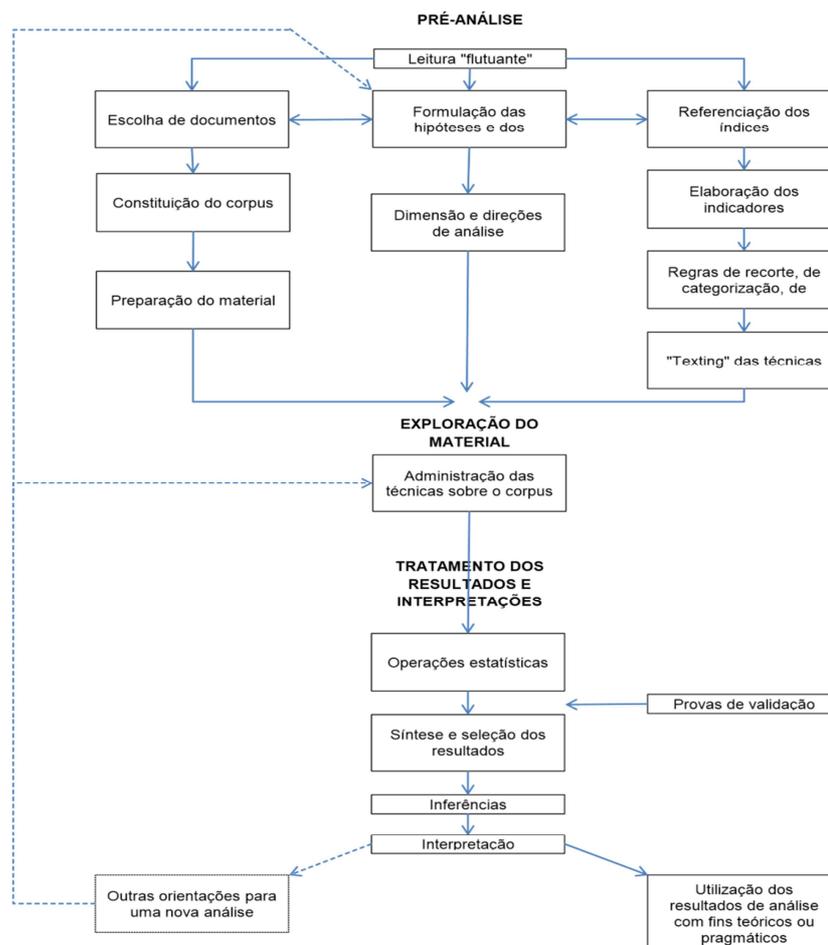


Figura 12: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo. **Fonte:** Bardin (1995).

A escolha dessa análise tem como objetivo ultrapassar as incertezas dos dados coletados e é justificada pela possibilidade de interpretação dos depoimentos dos respondentes frente ao roteiro de entrevistas (BARDIN, 1995). Seu propósito é prover conhecimento, gerar novos *insights*, fornecer novas informações obtidas através dos dados (FREITAS; JANISSEK, 2000).

A seguir, a partir das considerações sobre o método de pesquisa, é proposto o método de trabalho utilizado para a condução da presente pesquisa.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

As etapas para a organização do estudo, o Método de Trabalho, estão apresentadas na Figura 13.

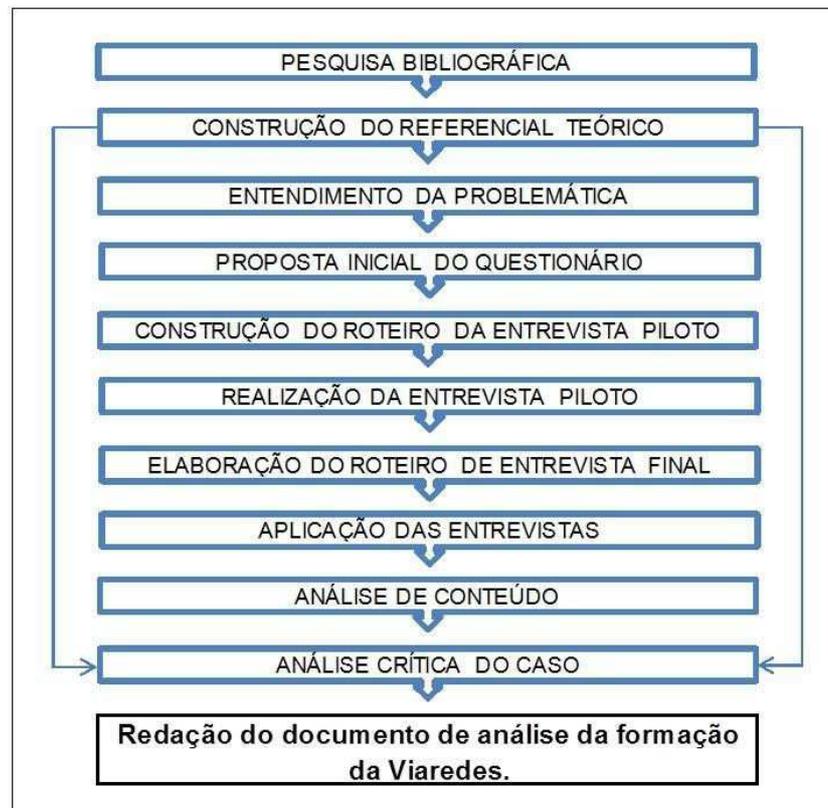


Figura 13: Método de Trabalho
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para apoiar o desenvolvimento do tema escolhido inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em publicações nacionais e internacionais. De posse dessas informações foi possível elaborar a construção do referencial teórico para embasar o desenvolvimento do trabalho em cena.

Após o entendimento do conjunto de problemas do tema, foi elaborado o primeiro roteiro de entrevistas. Depois de finalizado o roteiro foi definido que a entrevista-piloto seria realizada com um dos fundadores da Viaredes e com um pesquisador associado ao tema. O objetivo inicial será corrigir e complementar eventuais lacunas do roteiro de entrevista. Com isso, busca-se captar os principais tópicos relevantes para a formação da rede das redes.

A aplicação das entrevistas foi feita com os envolvidos no processo de formação da Viaredes. Diretores fundadores, ex-presidentes, pesquisadores, executivos e ex-diretores.

As entrevistas foram realizadas no período de Abril à Junho de 2011 e variaram de uma a duas horas de duração. Não foi obedecida uma ordem para as entrevistas, devido a disponibilidade para marcar com os entrevistados. Para esta etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito participantes da Viaredes, previamente selecionados por dois critérios: (a) quatro representantes de redes de cooperação e (b) quatro profissionais consultores/executivos. Os representantes de redes de cooperação e os profissionais consultores/executivos entrevistados estão expostos, em ordem alfabética, no Quadro 3:

Nome	Função	Gestão
Diego Bemardon	Diretor Financeiro	2011/2012
Edson Luis Domingues	Gestor Executivo	desde 2008
Honorino Andeazza Filho	Conselho de Ética	2011/2012
Joeci Alcioni Hercilio	Vice-Presidente Executivo	2007/2010
Luciano de Souza Terra	Diretor Administrativo e Vice-Presidente do Conselho de Administração	2011/2012
Luiz Henrique Müller de Paula	Secretário Executivo	2005/2010
Paulo Ricardo Torres Capra	Presidente do Conselho de Administração	2011/2012
Tiago Chanan Simon	Presidente Executivo	2007/2010

Quadro 3: Relação dos entrevistados.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização das entrevistas todos os dados obtidos junto aos respondentes serviram de base para a Análise de Conteúdo, no intuito de interpretar os depoimentos dos respondentes frente ao roteiro de entrevistas.

Com base nos depoimentos acrescidos da pesquisa da literatura, uma Análise Crítica foi realizada pelo pesquisador para a elaboração do documento final do estudo.

4. ANÁLISE DA ESTRUTURA E DOS PROCESSOS DA VIAREDES

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise da **estrutura** e dos **processos** da Rede das Redes de Cooperação – VIAREDES de acordo com o proposto na questão de pesquisa desse estudo.

Os resultados apresentados nessa seção são organizados em duas partes:

1. Uma síntese das citações evidenciadas nos quadros de frequências;
2. Uma análise qualitativa dos depoimentos e documentos analisados, detalhando a relevância da síntese das citações.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA VIAREDES

De acordo com a literatura, as organizações possuem dois tipos de **estrutura**: a estrutura formal e a estrutura informal (OLIVEIRA, 2010). Uma estrutura formal é aquela deliberadamente discutida, planejada e formalmente apresentada e representada pelo organograma da empresa. O quadro representativo da organização indica as relações entre as unidades, as atribuições de cada uma, as funções e as identificações dos componentes. A estrutura informal surge da interação social das pessoas, é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal. Desenvolvem-se quando os atores se reúnem, portanto apresentam relações que não aparecem no organograma da empresa.

4.1.1 Tipos de Estrutura: Formal e Informal

De acordo com o Quadro 4, é possível verificar a quantidade de citações feitas pelos respondentes no que tange a estrutura formal e informal da Viaredes. No quadro, cada respondente é marcado como R1, R2, Rn e T é o somatório de citações nos depoimentos dos entrevistados. Todas as citações têm o mesmo peso e equivalem a quantas vezes foram citadas nas respostas.

Tipos de Estrutura	Respondentes								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Estrutura Formal	2	3	0	2	1	1	2	1	12
Estrutura Informal	3	0	0	1	1	0	1	0	6

Quadro 4: Frequência dos Tipos de Estrutura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apontados no quadro representam que a estrutura formal foi citada o dobro de vezes da estrutura informal. Verifica-se, também, que a metade dos respondentes não citou a estrutura informal durante a entrevista. Baseado nesses resultados percebe-se que a estrutura formal parece ter uma importância percebida maior do que a estrutura informal. Os comentários dos respondentes, que serão apresentados abaixo, argumentam a favor dos resultados apresentados no quadro.

Como a estrutura formal foi citada o dobro de vezes da estrutura informal, é apresentado abaixo o primeiro organograma da Viaredes. Desde a sua fundação no ano de 2005 até o final do ano de 2009 a Viaredes apresentava o seguinte organograma da estrutura organizacional - Figura 14:



Figura 14: Organograma Viaredes (2005/2009)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nota-se que a estrutura formal apresentada era composta por 17 pessoas. Isto tendia a reduzir a eficácia da ação da organização comparada a um

organograma com menos pessoas. Essa afirmação é sustentada pela resposta fornecida pelo entrevistado R4 quando inquirido sobre essa questão. Ele diz:

“Tem uma estrutura formal porém o que enfraquece é não ter uma estrutura informal, pois é isso que fortalece a participação.” (R4)

A afirmação do entrevistado R4 está consoante com o explicitado pelo entrevistado R7 que diz:

“A estrutura formal e a informal tem que estar muito casada senão tu não vai ter uma liderança nessa rede.” (R7)

Com essa estrutura desenhada, a participação dos envolvidos na Viaredes não era eficaz. Isso se deve aos aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu funcionamento (VASCONCELLOS, 1972).

O entrevistado R6 sugere esta interpretação ao afirmar que:

“Devido a essa dificuldade se define uma Diretoria Executiva e mais a participação dos empresários que realizavam as Assembléias. Então essa Assembléia deliberava e essa Diretoria Executiva iam trabalhar.” (R6)

A partir dessas dificuldades de mobilização e participação dos envolvidos na Viaredes, foi elaborado um diagnóstico no sentido de que a estrutura necessitava de uma alteração para o sucesso da organização. A resposta do entrevistado R8 ajuda a esclarecer esse tema:

“Ela não chegou a existir de fato, ela existiu muito mais formalmente com algumas reuniões realizadas de modo informal. Ela existiu na constituição formal mas operou com reuniões informais.” (R8)

Sendo assim, a partir do ano de 2010, com base nas necessidades das redes de cooperação associadas a Viaredes e de acordo com os instrumentos jurídicos, em especial ao Estatuto Social, a estrutura da organização passou por uma considerável reformulação. O entrevistado R5 explicita o tema, dizendo que:

“Temos que fortalecer o Conselho de Administração. Ele é uma autoridade máxima com a Assembléia como órgão superior.” (R5)

“Quem tem que assumir o risco, quem tem que estar pensando, quem tem que estar fomentando é o Conselho de Administração.” (R5)

Dessa forma, o organograma da Viaredes passa a ter uma nova composição. Com isso, os empresários assumem o papel de dirigentes através da representação das redes associadas. Os entrevistados R1 e R2, respectivamente, detalham essa nova proposta de estrutura organizacional:

“A estrutura formal passa por uma nova modalidade: Diretor Executivo, Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo mais um Diretor Técnico.” (R1)

“A estrutura formal existe e está baseada em duas estruturas: o Conselho de Administração e das Diretorias (Administrativa e Financeira), mas com uma liderança muito forte do Conselho de Administração (Presidente).” (R2)

A Figura 15 representa e formaliza esse novo organograma. Segundo Fialho (2005) a existência de uma estrutura de apoio tende a contribuir para a superação das barreiras e dar dinâmica aos processos de cooperação.

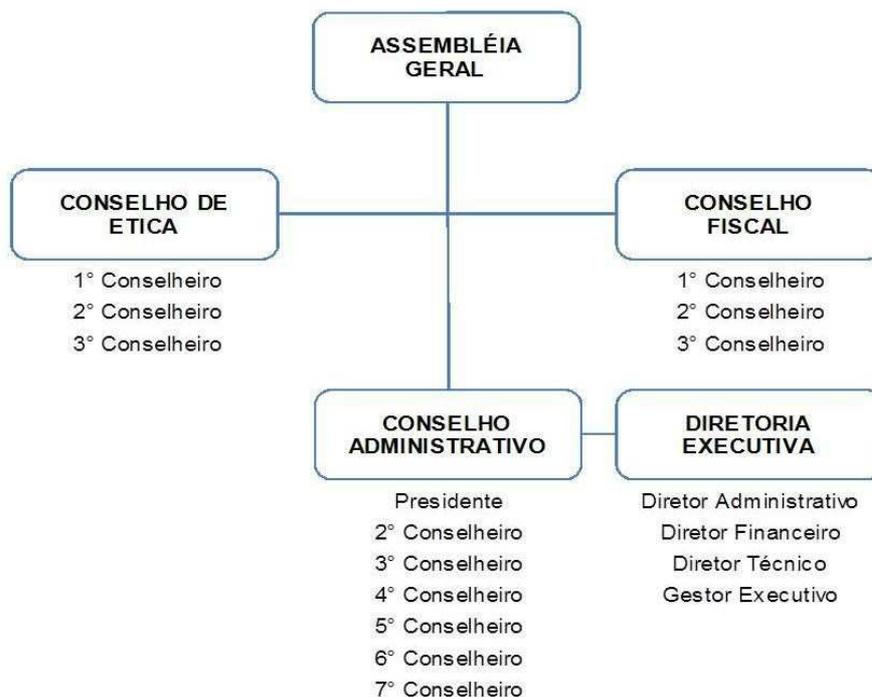


Figura 15: Organograma Viaredes (a partir de 2010)
Fonte: Elaborado pelo Autor

Na nova estrutura da Viaredes o Conselho Administrativo passou a ter maior autonomia. Através da composição do conselho é realizada a eleição do Presidente da Viaredes, bem como a composição da Diretoria Executiva. Os entrevistados R5 e R7, respectivamente, afirmam este aspecto com as seguintes respostas:

“Se caso o trabalho do Diretor Executivo não for satisfatório, o Conselho de Administração tem total liberdade para destituir e convocar outro.” (R5)

“Hoje se tem reunião do Conselho de Administração e não tem mais reunião da Diretoria Executiva.” (R7)

Segundo Scherer (2007), um fator que contribui para a geração dos resultados é a presença de profissionais capacitados para a gestão da rede. As organizações em rede que contam com a presença de gestores profissionais tendem a ser mais desenvolvidas em relação às redes onde o gerenciamento é

realizado exclusivamente pelos empresários associados. Essa afirmação pode ser sustentada pela resposta do entrevistado R2:

“O gestor executivo dá o suporte a diretoria.” (R2)

“As Diretorias Administrativa e Financeira estão vinculadas as necessidade específicas da Viaredes.” (R2)

De acordo com os depoimentos dos entrevistados e a análise dos documentos e registros em arquivos, percebe-se que a alteração do Estatuto Social e a mudança na composição do organograma influenciaram positivamente nos resultados da organização. A presença do Gestor Executivo modifica a estrutura formal e facilita a estrutura informal da Viaredes.

4.1.2 Componentes da Estrutura Organizacional

Os componentes da estrutura organizacional estão classificados em 04 sistemas (responsabilidades, autoridades, comunicação e decisão). O Quadro 5 apresenta a frequência com que cada sistema foi citado nas entrevistas com os respondentes da Viaredes. Percebe-se um equilíbrio no total das citações. Uma análise mais detalhada e os depoimentos dos respondentes evidenciam esse equilíbrio.

Componentes da Estrutura Organizacional	<i>Respondentes</i>								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Sistemas de Responsabilidades	1	1	0	1	3	0	0	1	7
Sistemas de Autoridades	1	1	1	1	2	0	0	1	7
Sistemas de Comunicação	1	1	1	1	1	2	0	0	7
Sistemas de Decisão	3	2	0	1	0	0	1	1	8

Quadro 5: Frequência dos Componentes da Estrutura

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange aos sistemas de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisão, a Viaredes tem, no papel do Presidente, uma centralização devido a liderança exercida. Mesmo com a soberania da Assembléia Geral, a liderança do presidente parece central para o desempenho da organização. Conforme pode ser observado na depoimento do entrevistado R2:

“Há uma dependência muito grande da liderança. O presidente na figura da liderança dele, conduz esse sistema de responsabilidade, os demais associados acabam sendo envolvidos nisso. A estrutura ainda é muito simples.” (R2)

A assembléia geral é soberana na estrutura organizacional das redes e tende a ser o fórum de debates e decisões. Este instrumento de tomada de decisão preconiza um suporte à participação aberta, estimula a descentralização e aumenta o envolvimento dos representantes de redes associadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os entrevistados R1 e R2, respectivamente, comentam:

“A Assembléia é soberana, mesmo modelo que se tem nas redes.” (R1)

“As diretorias se reúnem com os fornecedores, traz para a Assembléia, que decide se aprova a ação.” (R1)

“A Assembléia é um fórum para levar benefícios aos associados.” (R2)

Entretanto, a participação do representante da rede de cooperação associada não deve ser individualista, ou seja, ele necessita tomar a decisão consultando a rede que representa. A afirmação da resposta do entrevistado R3 ajuda a esclarecer esse tema:

“Eu não sou da Viaredes, eu represento uma rede na Viaredes.” (R3)

A postura do empresário da rede de cooperação associada deve ser a de representatividade. Segundo Verschoore (2004, p.53), participar de uma rede significa “um equilíbrio entre autonomia e dependência, definidas pela combinação de interesses coletivos e individuais com a coordenação entre atores independentes”. As respostas dos entrevistados R4 e R5, respectivamente, ajudam a elucidar o tema:

“O representante da rede tem a tarefa de levar para a rede as informações da Viaredes.” (R4)

“Uma das falhas que se tem é que o representante da rede toma a decisão sem consultar a rede que ele faz parte. Poucas vezes se via essa postura. Repasse da informação.” (R5)

Os trechos dos respondentes apresentados nessas citações, bem como a análise de todas as entrevistas realizadas, mostram que os quatro sistemas dos componentes da estrutura convergem para uma forte presença da liderança do presidente. Essa variável liderança é uma característica dos empresários associados em redes de cooperação.

4.1.3 Condicionantes da Estrutura Organizacional

Em relação às condicionantes da estrutura organizacional como objetivos, ambiente, evolução tecnológica e recursos humanos, o Quadro 6 apresenta a frequência com que essas condicionantes foram citadas nas entrevistas. Percebe-se que a condicionante “objetivos” foi citada com maior frequência e que a condicionante “evolução tecnológica” teve apenas uma citação.

Condicionantes da Estrutura Organizacional	Respondentes								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Objetivos	1	2	1	1	1	2	1	1	10
Ambiente	0	2	1	2	1	1	0	2	9
Evolução Tecnológica	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Recursos Humanos	1	1	1	1	0	0	0	0	4

Quadro 6: Frequência das Condicionantes da Estrutura.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para entender melhor porque essas condicionantes tiveram esses resultados, foi feita uma análise qualitativa dos depoimentos dos respondentes e dos registros em arquivos e documentos analisados.

De acordo com o seu Estatuto Social (anexo 3), os principais objetivos da Viaredes são: (i) Os aspectos operacionais visando a obtenção dos benefícios através de produtos e serviços para as redes associadas e (ii) a representação política no aspecto institucional da organização.

Entretanto, existem diversas opiniões e posicionamentos divergentes em relação a esse contexto. Indiferente da questão elaborada e conduzida na etapa de entrevistas, repetidas vezes os respondentes manifestavam os objetivos e finalidades da Viaredes, como elucidado pelos depoimentos dos entrevistados R2 e R5:

“Dois níveis de representatividade: um político na esfera se colocando como uma entidade representativa classista perante as demais instituições e perante o governo e outro na esfera próximo ao nível de negociação, que isso possa representar, na escala que a Viaredes possa ter.” (R2)

“A representação política é mais subjetiva enquanto que gerar benefícios é mais objetiva.” (R2)

“Preparar a Viaredes para ser um ator na formação de redes.” (R5)

Com base nos depoimentos dos entrevistados, a dissonância dos representantes das redes associadas perante os objetivos e finalidades da Viaredes, tende a não conseguir gerar a competitividade desejada pelos seus

associados. A importância desse esclarecimento reside no papel fundamental da organização frente às redes de cooperação associadas (TEIXEIRA, 2005).

Para avaliar essa dissonância, foi realizada uma análise de concordância (C) e discordância (D) com base nos depoimentos dos respondentes. O Quadro 7 apresenta essa dissonância e a totalidade de concordância (TC) e a totalidade de discordância (TD) dos objetivos da Viaredes.

Objetivos	Respondentes								TC	TD
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8		
(i) aspectos operacionais visando a obtenção dos benefícios através de produtos e serviços para as redes associadas	C	C	D	D	C	C	C	D	5	3
(ii) representação política no aspecto institucional da organização	C	C	C	C	C	C	C	C	8	0

Quadro 7: Dissonância dos Objetivos x Respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Quadro 7, percebe-se que todos os respondentes concordam com o objetivo “representação política no aspecto institucional da organização”, porque entendem que a Viaredes deve ter uma postura de representatividade institucional. Todavia, 37,5% dos respondentes entrevistados discordam do objetivo “obtenção dos benefícios através de produto e serviços”, pois entendem que a Viaredes deve negociar apenas aquilo que não é objeto de negociação das próprias redes.

No que tange os resultados desses objetivos e finalidades, existe uma certa indefinição de quem são os beneficiários, de acordo com as manifestações dos respondentes R2 e R6, respectivamente:

“Num primeiro plano o beneficiário é a rede.” (R2) “A Viaredes leva benefícios para o associado através da sua rede. Ele tem que enxergar a rede como pertencendo a algo maior que é a Viaredes.” (R2)

“A Viaredes tem que gerar benefício para os associados das redes, as redes são consequência desse benefício.” (R6)

“A Viaredes gera benefício para a rede em si, porém como a rede são os associados, então o usuário final são os associados das redes.” (R2)

Com relação as condicionantes ambiente, evolução tecnológica e recursos humanos, percebe-se que a presença do gestor executivo da Viaredes impulsiona essa condicionante. Seja para assessorar a Viaredes e as redes associadas, seja para conduzir o planejamento das ações da organização. O depoimento do respondente R4 exemplifica essa afirmação:

“Na rede o associado tem um tempo limitado, na Viaredes o executivo tem mais tempo para fazer”. (R4)

De acordo com os depoimentos dos respondentes, percebe-se que as condicionantes da estrutura organizacional têm uma relação muito presente com os objetivos e finalidades da Viaredes. A presença do gestor executivo e o alinhamento dos interesses comuns das redes associadas tende a favorecer os resultados esperados.

4.1.4 Níveis de Influência e Níveis de Abrangência

No que tange os níveis de influência “estratégico, tático e operacional”, o Quadro 8 apresenta a frequência com que os níveis foram citados nas respostas dos depoimentos. Percebe-se que o nível estratégico foi o que teve maior relevância nas citações.

Níveis de Influência da Estrutura Organizacional	Respondentes								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Estratégico	0	1	1	1	0	2	2	2	9
Tático	0	0	0	0	1	1	0	0	2
Operacional	0	2	0	2	1	0	0	0	5

Quadro 8: Frequência dos Níveis de Influência da Estrutura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A frequência das citações dos níveis de abrangência “organização, negócio e corporação” estão apresentados no Quadro 9. Nota-se que o nível organização teve a maior frequência e o nível corporação, apenas uma citação.

Níveis de Abrangência da Estrutura Organizacional	Respondentes								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Organização	0	1	0	3	2	0	0	0	6
Negócio	0	1	1	0	1	1	0	0	4
Corporação	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Quadro 9: Frequência dos Níveis de Abrangência da Estrutura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos da Viaredes devem estar alinhados aos níveis de influência e de abrangência da estrutura da organização. Segundo Vasconcellos (1972), o planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional alinhados aos níveis de organização como um todo, negócios e a administração corporativa definem o futuro da organização, com base nas premissas básicas da rede. A resposta do entrevistado R8 ajuda a esclarecer esse tema:

“Se realmente acreditavam nesse processo com muita convicção, as pessoas acreditando no momento de rede, mas para acreditar no movimento de redes eles tem que ter uma visão de futuro mais real.” (R8)

“Tem que ter uma visão de futuro, as pessoas tem que de alguma maneira ver algo importante e relevante.” (R8)

O futuro da organização está baseado no planejamento estratégico da Viaredes, que teve início na sua fundação no ano de 2005. Porém, adquiriu mais eficácia ao longo do tempo, em particular no ano de 2009, com base nos documentos e registros em arquivos analisados. O depoimento do entrevistado R6 sustenta essa posição:

“Foi feito efetivamente um planejamento mais técnico em 2009. Devido as mudanças no Conselho de Administração, esse planejamento não está sendo executado.” (R6)

“O grande foco do planejamento é gerar benefícios para as redes.” (R6)

Com a execução do planejamento a partir de 2010, a Viaredes buscou, além de definir melhor seus objetivos, aproximar os atores envolvidos em torno de um resultado comum. Os entrevistados R4 e R2, respectivamente, tratam do tema dizendo que:

“A Viaredes depende do perfil do representante da rede devido o papel que ela exerce no campo político, articuladora, representativa. Dependendo do perfil da liderança ela poderá se inoperante.” (R4)

“O conselho que faz essa indicação tem que ter essa percepção de que tem que ter essa pessoa que faça a representatividade empresarial, que tenha essa visão política, e saber a noção de quem ele está representando.” (R4)

“O nível operacional hoje está basicamente na figura do gestor executivo, sempre seguindo a orientação do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva.” (R2).

De acordo com os depoimentos, nota-se a necessidade da elaboração, implantação e execução do planejamento da organização. A Viaredes é dependente das ações planejadas. Entretanto, as ações propostas no planejamento obtiveram resultados satisfatórios, aquém do esperado, uma vez que a participação dos atores é fundamental para atender esses objetivos.

4.1.5 Tipos de Relações: Diretas e Indiretas

No que tange a participação dos representantes de redes de cooperação junto a Viaredes, as relações entre as organizações associadas é de suma importância, pois é para essas redes que os resultados serão propostos. Tanto as relações diretas, quanto as relações indiretas, possuem vantagens e desvantagens (NAKANO, 2005).

O Quadro 10 apresenta a frequência que os tipos de relações foram citados das respostas dos entrevistados. Percebe-se que há um equilíbrio nas citações Relações Diretas e Relações Indiretas entre os respondentes.

Tipos de Relações	Respondentes								T
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Relações Diretas	3	2	0	2	2	2	1	0	12
Relações Indiretas	3	3	2	2	1	2	1	1	15

Quadro 10: Frequência dos Tipos de Relações.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Relações diretas entre as organizações associadas tornam as redes mais densas, mais compactas, e conduzem a uma maior confiança e troca de informações entre elas. Já as relações indiretas, tornam as redes mais esparsas e tendem a possibilitar acesso as mais diferentes organizações, o que pode ser percebido como vantagem (NAKANO, 2005).

As relações entre as redes associadas ocorrem através da Viaredes. Existem relações diretas com a estrutura da organização mas, entre as redes, as relações são indiretas com os associados. Os respondentes R1, R2 e R5 explicitam esse debate:

“A Viaredes é um espelho das redes, porém com um grupo menor consegue trabalhar mais.” (R1)

“Existe um contato muito direto com o associado, com o presidente da rede, com o executivo da rede.” (R2)

“O papel do representante da rede é fazer essa ligação entre a Viaredes, a rede e o associado.” (R2)

“No momento em que as relações ocorrem via executivo ou consultor, aumenta um problema latente que é a comunicação entre os empresários representantes de redes.” (R5)

“Com a mudança na estrutura formal da Viaredes as relações entre os associados ficou mais próxima. Existe muito mais confiança.” (R5)

Entretanto, devido as diferenças de opiniões entre os representantes das redes de cooperação associadas quanto aos objetivos e finalidades da Viaredes, existem posições distintas frente as relações dos envolvidos. O entrevistado R3 comenta:

“Devido a Viaredes não contemplar as necessidades que as redes tem hoje, as relações são um pouco distante entre as redes.” (R3)

“Os assuntos da Viaredes interferem nos assuntos das redes.” (R3)

“A Viaredes deve tratar os assuntos mais políticos, envolver projetos, impostos, leis, ela é muito maior do que a negociação de produtos.” (R3)

“A Viaredes não sabe o tamanho, a força que tem ou pode ter.” (R3)

Da mesma forma que por se tratar de uma rede multisegmentada, a Viaredes tende a reduzir as relações diretas entre as organizações associadas. Os depoimentos dos entrevistados R6 e R1 esclarecem o tema:

“Por uma questão geográfica redes do mesmo segmento não vão abrir informações dentro da Viaredes.” (R6)

“O ambiente é favorável quando temos redes de um mesmo segmento gerando negócios em conjunto. Aí não há conflito de interesses.” (R6)

“Com redes de segmentos diferentes então os segmentos acabam gerando algumas demandas que mesmo com visões diferentes, a gente acaba achando os pontos intermediários que seriam de interesse de todos.” (R1)

“É muito mais difícil tangibilizar resultados numa rede, numa associação multisegmentos, não é tão fácil sensibilizar lá na ponta.” (R1)

Os ajustes nas relações entre as organizações dependem de tempo e interesse dos envolvidos. Porém, é fundamental definir os objetivos comuns da rede. Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 152), “dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes”.

Segundo Castells (1999), é necessário que se tenham compartilhados os objetivos da rede com os objetivos dos associados para que a rede tenha os resultados efetivos. Entretanto, isso parece decorrer de um tempo e da participação dos envolvidos. Conforme o depoimento do entrevistado R7:

“Relacionamento se constrói com tempo e com dedicação.” (R7)

“Hoje as relações estão presentes em um grupo muito pequeno, precisamos ir até as empresas dos associados que dirigem a Viaredes.” (R7)

No que tange a estrutura organizacional da Viaredes, a análise dos depoimentos e dos documentos e registros em arquivos indicam que o alinhamento dos objetivos e finalidades da organização, a presença do gestor executivo e o planejamento das ações tem influência nos resultados esperados da organização. Quando analisado com as relações diretas e indiretas da Viaredes, nota-se que o comprometimento dos atores envolvidos é fundamental e relevante para o sucesso da organização.

4.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA VIAREDES

4.2.1 Tipos de Processos Organizacionais

No contexto dos **processos** organizacionais, a variável está apresentada como sendo o fluxo de trabalho das ações definidas de acordo com as estratégias adotadas na organização. De acordo com a literatura destacada no referencial teórico, diferentes tipos de processos estão presentes nas organizações. Três categorias são fundamentais: (i) negócios, ligadas a essência da operação e funcionamento da organização, (ii) organizacionais, ligados aos processos operacionais centrados da organização e (iii) gerenciais, ligados nos processos de suporte centrados nas relações com a organização (GALBRAITH, 1995; MARTIN, 1996; GONÇALVES, 1997).

O Quadro 11 apresenta a frequência dos tipos de processos organizacionais citados nos depoimentos dos entrevistados. Percebe-se um equilíbrio entre os respondentes.

<i>Tipos de Processos Organizacionais</i>	<i>Respondentes</i>								T
	<i>R1</i>	<i>R2</i>	<i>R3</i>	<i>R4</i>	<i>R5</i>	<i>R6</i>	<i>R7</i>	<i>R8</i>	
Negócios	1	0	0	2	1	0	0	0	4
Organizacionais	3	1	0	0	0	1	0	0	5
Gerenciais	0	1	0	0	0	1	0	1	3

Quadro 11: Frequência dos Tipos de Processos Organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os processos organizacionais têm relação com a estratégia da Viaredes e a sua importância está exemplificada nos depoimentos dos respondentes R4 e R2, respectivamente, que afirmam:

“Estratégia foi montada pelos executivos e representantes das redes.” (R4)

“Tudo aquilo que não for atividade fim das empresas e das redes mas que possa ser uma necessidade, tem um amparo da Viaredes.” (R2)

“A entrega do serviço da Viaredes aproxima os envolvidos.” (R2)

Segundo Gonçalves (2000), para a implantação de um processo é necessário um fluxo de trabalho com início e fim bem determinados. Sendo assim, a participação e o envolvimento dos atores são fundamentais. As respostas dos entrevistados R1, R6 e R5, respectivamente, ajudam a esclarecer essa afirmação:

“Ter uma proposta boa feita pela Viaredes é o que justifica a mensalidade da Viaredes que a gente paga. Porque o associado da rede não está envolvido nesse processo e ele não sabe quem é que tomou essa decisão.” (R1)

“O representante da rede junto a Viaredes precisa valorizar a ação da Viaredes dentro da sua rede.” (R6)

“A preocupação sempre é trazer, dar conta das necessidades dos associados.” (R5)

De acordo com os depoimentos dos respondentes, percebe-se que, além da estratégia, os processos organizacionais dependem da participação dos envolvidos. No caso da Viaredes, depende da participação dos representantes das redes associadas.

4.2.2 Processos em Redes

Ainda que alguns associados da Viaredes tenham discordâncias quanto ao papel a ser exercido pela da organização, a representação política como uma entidade classista e uma representação ao nível de negociação, a organização executa algumas ações com o intuito de gerar benefícios e resultados às redes de

cooperação associadas. Os processos são definidos de acordo com as demandas das redes associadas.

O Quadro 12 apresenta a frequência com que esses processos foram citados pelos respondentes. Percebe-se um destaque para os processos de comunicação, processos de expansão e processos de negociação como sendo os mais relevantes, diferente do processo financeiro que tem apenas uma citação.

<i>Processos em Redes</i>	<i>Respondentes</i>								T
	<i>R1</i>	<i>R2</i>	<i>R3</i>	<i>R4</i>	<i>R5</i>	<i>R6</i>	<i>R7</i>	<i>R8</i>	
Negociação	4	2	0	0	0	2	1	1	10
Inovação	1	1	0	0	1	0	0	1	4
Expansão	4	5	0	0	2	0	0	0	11
Marketing	3	0	0	1	0	0	0	0	4
Comunicação	6	3	1	1	2	2	2	0	17
Administrativo	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Financeiro	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Quadro 12: Frequência dos Processos em Redes. **Fonte:** Elaborado pelo autor.

No processo de negociação, a Viaredes tem um modelo de negociação diferente das redes de cooperação associadas a ela. Nas redes, as equipes de trabalho têm planejado as ações para as negociações. Fornecedores cadastrados, *mix* de produtos identificados e quantificados junto aos associados, contratos pré-acordados, condições comerciais a definir, ou seja, toda uma estrutura preparada para realizar a negociação em conjunto.

Na Viaredes, o processo de negociação se dá por demanda específica, ou seja, são identificados junto às redes associadas produtos ou serviços comuns as redes de diferentes segmentos. No momento seguinte, se qualificam fornecedores capacitados para atender essa demanda e é articulado o convênio com o fornecedor que apresentar a melhor condição. Posteriormente, são encaminhadas as condições às redes associadas interessadas nesse produto ou serviço. As respostas dos entrevistados R6 e R1 ajudam a esclarecer esse tema:

“São eleitos alguns comitês. Após montados os comitês, normalmente liderados pelo Diretor Administrativo, que se reúnem com os fornecedores, é elaborado um parecer e apresentado para a Assembléia.” (R1)

“Na negociação para buscar a adesão tinha que ser o formato das redes. Um trabalho de baixo para cima. A demanda tem que nascer.” (R6)

“A Viaredes fecha um convênio com fornecedores e os associados das redes associadas a Viaredes é que fecham o contrato com esse fornecedores.” (R6)

“Nas redes o processo é mais demorado, se apresenta uma proposta, essa proposta vai até o comitê, o comitê aprova, passa aos associados e vai a Assembléia. As vezes leva um mês. E na Viaredes é mais demorado ainda.” (R1)

No processo de inovação, o planejamento é semelhante ao das redes de cooperação associadas. Constantemente se identificam demandas para auxiliar os processos operacionais da organização. Atualmente a Viaredes busca um sistema integrado para gerenciar as operações e ações da organização junto as redes associadas, conforme é exemplificado pelos respondentes R2 e R1:

“Através de um processo informatizado a Viaredes terá controle das negociações realizadas entre os associados e os fornecedores.” (R2)

“Também tem a comunicação via o site, mas não é 100% eficaz, por isso o software do banco de dados e um software para gerenciar as ações da Viaredes, quem é o responsável, qual a data que vai ser feito a reunião.” (R1)

Para o processo de expansão, a Viaredes adota atualmente uma nova composição de requisitos para novas redes associadas admitidas. Anteriormente o processo de expansão estava baseado no modelo das redes de cooperação, conforme depoimento do entrevistado R2:

“Através de uma carta de interesse com os CNPJ’s dos associados antes era feito a expansão. A partir do novo Código de Ética o processo se dá com outros regramentos como Diretoria constituída,

aprovação de contas, assembléias, tempo de gestão da diretoria.” (R2)

“As redes participantes da Viaredes tem que ser Rede de Cooperação constituída dentro do Programa de Rede de Cooperação do Estado.” (R2)

A Figura 16 traz um comparativo dos modelos de planos de expansão das redes de cooperação associadas e do plano de expansão da rede das redes.

PLANO DE EXPANSÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO	PLANO DE EXPANSÃO DA REDE DAS REDES
<p>1 - Perfil da Rede (o que é a rede): Número de associados. Mix de produtos/serviços vendidos ou comercializados. Área de loja/PDV.</p>	<p>1 - Perfil da Rede (o que é a Rede das Redes): Objetivos da Rede Número de associados Segmentos que já estão associados</p>
<p>2 - Exigências aos Novos Associados (características e investimento exigidos): Idoneidade e cadastro em dia. Faturamento mínimo e máximo Prazo e valores para adequação e/ou padronização.</p>	<p>2 - Exigências aos Novos Associados (características): Ser pessoa jurídica individual ou coletiva Tempo de gestão da diretoria Prestação de contas das redes</p>
<p>3 - Objetivos da Expansão (organizar o processo de crescimento): Meta de novos associados para o ano. Regiões que pretende se expandir. Períodos das reuniões de sensibilização.</p>	<p>3 - Objetivos da Expansão (organizar o processo de crescimento): Aumentar a base do quadro social Aumentar a receita da organização Ganhar credibilidade, força e representatividade</p>
<p>4 - Estratégia de Expansão (como a expansão pode auxiliar a Rede) Como selecionar os futuros associados. Como é o processo de sensibilização. Qual o papel principal da expansão.</p>	<p>4 - Porquê se Associar? (ganhos à rede que se associa à Rede das Redes): Representação política Vantagens em negociações comuns.</p>
<p>5 - Porquê se Associar? (ganhos à empresa que se associa à Rede): Vantagens na negociação. Marketing e marca consolidada. Credibilidade da Rede.</p>	

Figura 16: Planos de expansão
Fonte: Elaborado pelo Autor

Com a profissionalização da gestão da Viaredes a partir do ano de 2008, o processo de expansão está sob responsabilidade do gestor executivo. Porém, identifica-se que a presença do executivo junto as assembléias, reuniões e eventos das redes de cooperação associadas a Viaredes é fundamental nesse processo de expansão. O processo de expansão não está somente da admissão de novos associados. Está principalmente na manutenção das redes de cooperação associadas a Viaredes. O entrevistado R1 comenta:

“O processo de expansão fica a cargo do secretário executivo contratado.” (R1)

“Uma é tu conseguir novos associados e outra é tu manteres o associado.” (R1)

“Aquele associado que não participa, que só paga a mensalidade, mas não responde email tem que ser visitado. Se não participar não vai funcionar. Não vai ter benefício nenhum na visão do empresário.” (R1)

“Muitas vezes o executivo da Viaredes quer ou deve participar das reuniões das redes para dar visibilidade da Viaredes.” (R1)

O processo de marketing da Viaredes caracteriza-se pelos escassos investimentos com a marca, com ações promocionais e padronização de identidade da organização. Atua de forma distinta em relação ao marketing das redes de cooperação associadas, conforme respostas dos entrevistados R1 e R4, respectivamente:

“O processo de marketing da Viaredes tem bastante deficiência.” (R1)

“Nos anos anteriores até tinha uma agência cuidando do processo de marketing.” (R1)

“O workshop é um grande marketing da Viaredes, porque mostra que a Viaredes tem um capital intelectual muito forte.” (R1) “Se trabalha muito pouco a imagem da Viaredes, ela não aparece. As negociações feitas pela Viaredes, com o tempo, ficam como sendo das redes e a Viaredes desaparece.” (R4)

“Se as redes não valorizam a Viaredes, imagina os associados.” (R4)

A comunicação interna e externa está diretamente ligada à percepção que o representante da rede de cooperação associada tem com a Viaredes. O entrevistado R6 comenta esse tema:

“O processo de comunicação é falho devido a liderança do representante da rede na Viaredes.” (R6)

“Essa percepção do empresário de ele não ter vantagem é porque a comunicação não chega até ele, e talvez tem a questão: será que o empresário foi consultado sobre o que ele quer que a Viaredes faça?” (R6)

Uma constatação da pesquisa aponta no sentido de que o processo de comunicação precisa melhorar. Através do meio escolhido (telefone, *email*, *site*, *newsletter*, mensagens eletrônicas) a Viaredes deverá aproximar suas ações com as redes de cooperação associadas, conforme é exemplificado pelos respondentes R2 e R5, respectivamente:

“O processo de comunicação é muito incipiente, precisa melhorar. Newsletter, email...” (R2)

“Quando se tem alguma negociação, se passa para todo mundo, mas tem aquela dificuldade de se abrir email. Problema cultural.” (R2)

“Ainda é um dos pontos fracos, no momento em que uma idéia é construída ela tem que ser executada lá na ponta.” (R5)

O processo de administração da organização tem relação com o apoio administrativo na sede da organização. A Viaredes, atualmente, dispõe de uma sala comercial na Zona Sul de Porto Alegre/RS onde o gestor executivo contratado realiza as atividades de apoio a diretoria e aos representantes das redes associadas. Entretanto, as assembleias e as reuniões ocorrem nas sedes administrativas das redes associadas. Os entrevistados R5 e R7 comentam o papel do executivo:

“A parte executiva pode ser construída de acordo com os projetos que a Viaredes conquistar.” (R5)

“A Viaredes tem que ser uma entidade em que a constituição dela seja pelo empresário, os executivos tem papel específico, mas quem tem que comandar tem que ser o empresário.” (R7)

No processo financeiro, a Viaredes opera com receita de mensalidades e eventos que proporciona as redes associadas. Conforme o Estatuto Social da organização ela está formalizada como uma OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, o que permite firmar parcerias e convênios com todos os níveis de Governo e Órgãos Públicos (Federal, Estadual e Municipal) e permite que doações realizadas por empresas possam ser descontadas através do imposto de renda.

Entretanto, a Viaredes deve definir melhor o seu papel junto as redes associadas, conforme alerta do respondente R4:

“A contribuição é por rede mais a contribuição por número de associados com um limite de valor em reais.” (R4)

“Porém as empresas podem questionar esse valor, pois elas podem contribuir com outras entidades de classe.” (R4)

“A entidade do segmento dá mais visibilidade do que a Viaredes.” (R4)

“Definir o papel da Viaredes seja representação, fórum de discussão, crescimento de rede, porque benefícios são as entidades de classe que geram.” (R4)

No que tange os processos organizacionais da Viaredes, nota-se que essa variável tem uma relação direta com a participação dos representantes das redes associadas. De acordo com os depoimentos, percebe-se que sem a participação dos envolvidos, a Viaredes tende a proporcionar resultados com baixa visibilidade. Definir um modelo de negócio alinhado com os resultados esperados pelas redes associadas pode contribuir para a melhoria dos processos da organização.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS DA VIAREDES

Ao definir seu papel, a Viaredes deve identificar qual o tipo de estrutura que melhor consolida o modelo de gestão. Na criação da organização no ano de 2005 esteve muito próximo do modelo de gestão das redes de cooperação e depois da

alteração do Estatuto Social no ano de 2010, um novo modelo de gestão foi implantado.

Segundo Hammer (1996) a estrutura por processos surge como uma nova forma de organização. A estrutura organizacional por processos resulta em definir responsabilidades pelo processo, reduzir transferências, maximizar grupos de atividades e minimizar energia na estrutura (GONÇALVES, 2000). O entrevistado R6 ajuda a esclarecer essa proposição:

“A Viaredes precisa ter dois focos: o representativo e o negociável. Porque como ela não se sustenta financeiramente, ela depende das rede associadas. Hoje a Viaredes está preocupada com a estrutura para levar o processo.” (R6)

“Hoje o associado não percebe benefício na Viaredes. Precisa de mais 10, 15 associados contribuindo para ter uma estrutura para dar sustentação ao processo.” (R6)

“Não adianta hoje tu criar um processo, mas vem cá: e como é que vai ser feito isso? Onde é que está a máquina? Quem é que vai fazer isso?” (R6)

“Não se conseguia mobilizar os empresários devido a vida pessoal, a sua empresa e mais a rede. A Viaredes essa entidade seria um quarto estágio, um quarto compromisso e não tem jeito, não se conseguia participação.” (R6)

A estrutura por processos ainda não está presente na Viaredes. Porém percebe-se que após as alterações no Estatuto Social e definido o novo organograma da organização, é possível identificar uma oportunidade de desenvolver esse modelo de estrutura.

Entretanto, a participação dos envolvidos também é parte deste modelo de estrutura. A Figura 17 ilustra os estágios em que as organizações em rede se encontram. Destaque para a distância “d” que representa a percepção do indivíduo em relação a rede das redes. Sendo redes uma soma de competências, quanto maior for essa distância “d”, menor será a participação do envolvido e maior o risco da Viaredes não atingir os resultados desejados.

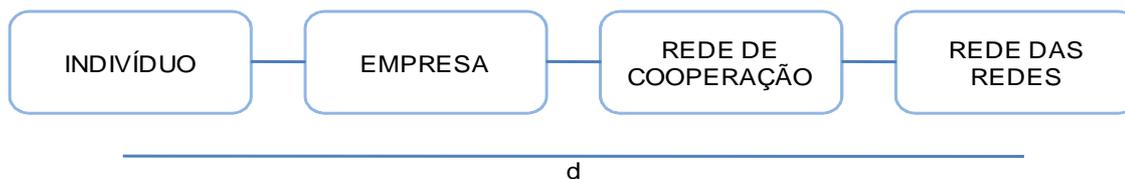


Figura 17: Estágios das redes
Fonte: Elaborado pelo Autor

A distância “d” deverá ser estudada posteriormente para mensurar a participação dos envolvidos com esse modelo de organização. Entende-se que a distância “d” está relacionada com o número de participantes, a frequência de participação dos envolvidos e com os interesses comuns.

Assim esse capítulo apresentou a análise das variáveis estrutura e processos organizacionais da rede das redes de cooperação – Viaredes. No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

5. CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo, serão apresentadas as principais conclusões do trabalho, suas limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

A área de Planejamento e Gestão da Competitividade inserido na ciência da Engenharia de Produção e Sistemas tem como base temas modernos e relevantes para o desenvolvimento das organizações que visam às questões de competitividade e o grau de sobrevivência das empresas. O modelo de rede das redes de cooperação empresarial é um novo modelo de organização, e por isso, pode-se identificar o seu comportamento dentro do ciclo de vida das organizações.

Com base nas entrevistas, nos registros em arquivos, nos documentos, nas observações diretas na sede administrativa da Viaredes e nas participações em reuniões e assembleias da Viaredes, percebe-se que a organização Viaredes está na fase de crescimento do ciclo de vida da sua organização. Por se tratar de um novo modelo de organização (rede das redes de cooperação nacional), tudo ainda é muito recente e pouco estudado, tanto na literatura como do prisma empírica.

Quando se discute a variável estrutura – definida como sendo as relações entre os atores envolvidos com as estratégias adotadas na organização – percebe-se que a presença da gestão centralizada é a base da estrutura da Viaredes. No primeiro organograma da Viaredes em 2005, o Diretor Executivo tinha esse perfil e articulava com os demais diretores as diretrizes da organização. Na alteração da estrutura formal em 2010, o Presidente do Conselho de Administração assume esse papel, e atribui ao Conselho de Administração as diretrizes, ou seja, observa-se uma alteração significativa na perspectiva da gestão centralizada.

Essa mudança pode ser um ponto de partida para o crescimento e o sucesso da Viaredes. A alteração da ideia do centralizador para o articulador tende a mobilizar a organização. E essa mobilização da organização é fundamental para o crescimento da Viaredes, tendo em vista a dificuldade de obter a participação dos associados. De forma geral, a pesquisa constatou a baixa participação das redes nas ações da Viaredes. Uma das explicações possíveis é que os atores das redes não percebem os resultados que a organização pode (ou deve) entregar. Isso parece apontar para o fato de que as mudanças na estrutura organizacional foram insuficientes para obter os resultados projetados pela direção da Viaredes.

As entregas deveriam estar alinhadas com os objetivos e finalidades da Viaredes. Porém, como se observou, há uma dissonância quanto a esses objetivos e finalidades. Estão claros aos participantes quais são esses objetivos (entre eles, a representação política e a geração de produtos e serviços). No entanto, com base nos dados empíricos, observa-se uma maior relevância com o objetivo “representação política”. Da amostra dessa pesquisa, 100% dos entrevistados concordam que esse objetivo deve ser a principal entrega da Viaredes.

Por ser uma organização multisegmentada, a Viaredes negocia somente produtos e serviços que não são objetos de negociação das redes associadas. Dentre eles, os planos de saúde, planos de seguros físicos e patrimoniais, planos de telefonia, convênios com Instituições de Ensino, entre outros. Gerar benefícios e vantagens através desses produtos e serviços tende a reduzir um custo administrativo significativo na organização, o que pode alavancar a participação dos associados da Viaredes. Porém, percebe-se que essas ações não obtiveram os resultados esperados no período de tempo estudado. Como exemplo do plano de telefonia celular e do convênio com uma administradora de cartões de crédito, onde devido a baixa adesão das redes, através das empresas associadas a elas, não foi possível viabilizar o negócio junto aos fornecedores.

Da mesma forma que a estrutura, os processos organizacionais da Viaredes também passaram por alterações no período estudado. Os processos organizacionais – definido como sendo o fluxo de trabalho das ações definidas de

acordo com as estratégias adotadas na organização – são atribuídos pelas demandas das redes de cooperação associadas a Viaredes, diferente do modelo das rede de cooperação onde os processos são mais padronizados. Os processos de maior destaque são os processos de negociação e expansão. Porém, fica claro que os resultados esperados estão diretamente ligados a participação dos representantes das redes de cooperação associadas a Viaredes. Essa participação tende a ser maximizada no momento em que os envolvidos identificarem os reais ganhos que a Viaredes poderá entregar.

A participação na Viaredes tem relação direta com a percepção dos envolvidos com a organização. Se o indivíduo não percebe a organização, ele não busca os resultados que ela pode oferecer. Finalmente, conclui-se que indiferente do modelo de organização adotado, dificilmente uma rede de cooperação (entre as quais inclui-se a Viaredes) se tornará estável à medida que os interesses comuns não estejam alinhados entre os participantes.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

No que tange as limitações do presente trabalho, percebe-se que:

- 1) devido às entrevistas terem sido realizadas com os empresários representantes das redes associadas a Viaredes, em uma amostra de 08 respondentes, a visão da estrutura e dos processos organizacionais está associada a esta amostra. Sendo assim, não foi possível ter a percepção total da rede associada a Viaredes o que exigiria uma análise mais exaustiva da situação proposta;
- 2) durante a realização do trabalho pode-se constatar a dificuldade de observar documentos e registros em arquivos físicos e originais. Desde o período da fundação até os dias de hoje, na maioria das vezes, nota-se que os documentos estão em arquivos eletrônicos o que dificultou o acesso as leituras. Uma implicação importante deste fato é que as triangulações de dados ficaram restritas as possibilidades de obtenção dos mesmos.

5.3 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A seguir são apresentadas algumas recomendações de trabalhos futuros:

- 1) realizar estudos com outras variáveis presentes nas redes das redes de cooperação, como: cultura, poder, liderança, resultados, indicadores e estratégia, a fim de identificar a relação dessas variáveis com a gestão da Viaredes;
- 2) realizar um estudo comparativo com outras redes de redes de cooperação, no âmbito nacional e internacional;
- 3) realizar um estudo que aborde a percepção e a expectativa das redes associadas a Viaredes, sob o ponto de vista dos empresários associadas as redes;
- 4) realizar estudos sobre a implantação e a formação de outras redes das redes de cooperação, bem como a comparação com as centrais de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study**. Administrative Science Quarterly, v.45, p. 425-455, 2000.

ANTUNES Jr, J.A.V. **Em Direção a Uma Teoria Geral do Processo na Administração da Produção: Uma Discussão sobre a Possibilidade de Unificação da Teoria das Restrições e da Teoria que Sustenta a Construção de Sistemas de Produção Com Estoque Zero**. Tese (Doutorado) - Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

ANTUNES Jr, J.A.V. **Os paradigmas na engenharia de produção**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006. Cap.2. 2010.

AMATO NETO, J., (organizador). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficiência operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências**. RAC, Edição Especial: 203227, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R. **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, 1043-1069, outubro/dezembro, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge R.; ANTUNES Jr, J.A.V. (Organizadores). **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação** – São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. (Obra original publicada em 1977).

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

FÓRUM DAS REDES/RN. Disponível em: www.forumderedesrn.com.br. Acesso em 30 Nov 2011.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

GRAY, B.; WOOD, J. **Collaborative alliances**: Moving from practice to theory. Applied Behavioral Science, vol. 27, number 1 and 2, 1991.

GOLDHABER, G.M., DENNIS, H.S., RICETTO, G.M., & WIIIO, O.A. **Information Strategies: New Pathways to Management Productivity**. New York, NY: Ablex, 1984.

GONÇALVES, J.E.L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

HANSEN, M. T. **The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits**. Administrative Science Quarterly, v.44, p.82-111, 1999.

HARGARDON, A.; SUTTON, R.I. **Technology brokering and innovation in a product development firm**. Administrative Science Quarterly, v.47, p.716-749, 1997.

HAMMER, M. **Towards the twenty-first century enterprise**. Boston: Hammer & Co. 1996. (Folheto).

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

JARILLO, J.C. **On strategic networks**. Strategic Management Journal, Vol. 9, 3141, 1988.

KRAATZ, M.S. **Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change**. Academy of Management Journal, v.41, n.6, 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. *Gestão & Produção*, Vol.8, n.3, p.289-303, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIM, R.C.; CARDOSO, V.C.; CAULLIRAUX, H. M. **A Inserção dos processos no projeto de organizações: Uma argumentação conceitual e prática**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2000.

PAIM, R.C.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. M; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebraemercado/centrais-de-negocios>. Acesso em: 29 dez. 2011.

SEDAI. **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul**. Manual da Metodologia do Programa Redes de Cooperação, 2009.

SESAMPE. **Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 29 dez. 2011.

TEIXEIRA, F. (organizador). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 2005.

THOMPSON, V.A. **Bureaucracy and innovation**. *Administrative Science Quarterly*, 10: 1-20, 1965.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. New York: Francis & Taylor, 2006.

VASCONCELLOS, E.P.G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, SP, 1972.

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

VIAREDES. Disponível em: www.viaredes.com.br. Acesso em: 25 out. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, Porto Alegre, 2.ed. : Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

VARIÁVEIS	ITENS	OBJETIVOS	
Estrutura	1. Tipos de Estrutura: Formal / Informal	1.1. Estrutura Formal: apresentada e representada pelo organograma da empresa. Indica as relações entre as unidades, as atribuições de cada uma, as funções e identificações dos componentes.	
		1.2. Rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal. Relações que não aparecem no organograma da empresa.	
	2. Componentes da Estrutura Organizacional	2.1. Sistemas de responsabilidades: Atuação nos trabalhos e de busca de resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros.	
		2.2. Sistemas de autoridades: Direito estabelecido de se designar o que, como, por quem, quando e por quanto deve ser realizado em sua área de responsabilidade.	
		2.3. Sistemas de comunicação: Processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades e o meio externo à organização. Resultado da interação entre as unidades organizacionais, constituído por "o qu	
		2.4. Sistemas de decisão: Resultado da ação sobre as informações, constituído por análise das atividades, análise das decisões e análise das relações entre as unidades da organização.	
	3. Condicionantes da Estrutura Organizacional	3.1 . Objetivos, estratégias e políticas: Relação com a estrutura da organização.	
		3.2 . Ambiente: Relação com o ambiente inter-pessoal da estrutura da organização.	
		3.3 . Evolução tecnológica: Relação com as tecnologias disponíveis na estrutura da organização.	
		3.4 . Recursos humanos: Relação com os recursos humanos disponíveis na estrutura da organização.	
	4. Níveis de Influência da Estrutura Organizacional	4.1 . Estratégico: Rumo a ser seguido visando obter um nível de otimização da organização com o seu ambiente.	
		4.2 . Tático: Possibilita otimizar determinada área de resultado.	
		4.3 . Operacional: Condições de realização dos trabalhos da organização.	
	5. Níveis de Abrangência da Estrutura Organizacional	5.1 . Organização: Abrangência na organização como um todo.	
		5.2 . Negócio: Abrangência em termos dos negócios da organização.	
		5.3 . Corporação: Abrangência na administração corporativa.	
	6. Tipos de Relações: Diretas / Indiretas	6.1 . Relações diretas: contatos com as organizações com as quais interage diretamente.	
		6.2 . Relações indiretas: contato com as associadas somente por intermédio das organizações com quem mais interage.	
	Processos	7. Tipos de Processos Organizacionais	7.1 Negócios: estão ligados a essência da operação e funcionamento da organização.
			7.2 . Organizacionais: processos de suporte centrados na organização.
7.3. Gerenciais: processos de suporte centrados nas gerências e nas suas relações com a organização.			
8. Processos em Redes		8.1. Negociação: relação com as compras em conjunto da rede.	
		8.2 . Inovação: relação com conhecimento, inovação em produtos e processos.	
		8.3 . Expansão: relação com a busca de novos associados para a rede.	
		8.4 . Marketing: relação com a marca, ações promocionais e padronização da identidade da rede.	
		8.5. Comunicação: relação com a comunicação interna e externa.	
		8.6 . Administrativo: relação com o apoio administrativo da sede da rede.	
		8.7 . Financeiro: relação com o apoio financeiro da rede.	

APÊNDICE B – RESUMO DOS DEPOIMENTOS DOS ENTREVISTADOS

Respondente R1

Estrutura

“A estrutura formal passa por uma nova modalidade: Diretor Executivo, Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo mais um Diretor Técnico.”

“A Diretoria Executiva é composta por várias redes.”

“Os representantes das redes geram as demandas para a Viaredes tentar desenvolver esses projetos.”

“Com redes de segmentos diferentes então os segmentos acabam gerando algumas demandas que mesmo com visões diferentes, a gente acaba achando os pontos intermediários que seriam de interesse de todos.”

“O Conselho Executivo se reúne a cada 15 dias para verificar as ações de cada rede.”

Sistemas de Responsabilidade/Autoridade

“A Assembléia é soberana, mesmo modelo que se tem nas redes.”

“As diretorias se reúnem com os fornecedores, traz para a Assembléia, que decide se aprova a ação.”

Processos de Negociação

“São eleitos alguns comitês. Após montados os comitês, normalmente liderados pelo Diretor Administrativo, que se reúnem com os fornecedores, é elaborado um parecer e apresentado para a Assembléia.”

“As ações são por demanda.”

“Sempre tem alguém que já elaborou um parecer, então se elege alguns membros (2 ou 3) para ter a visão da rede.”

“A dificuldade é a participação de alguns membros que se convida para o comitê de trabalho.”

Processos de Comunicação

“A comunicação é feita por email e funciona.”

“As pessoas que representam as redes tem um cargo diretivo nas redes.”

“A comunicação por email funciona muito melhor no Viaredes do que nas redes.”

“Também tem a comunicação via o site, mas não é 100% eficaz, por isso o software do banco de dados e um software para gerenciar as ações da Viaredes, quem é o responsável, qual a data que vai ser feito a reunião.”

“A tomada de decisão é uma dificuldade nas redes.”

“Na empresa é mais rápida a tomada de decisão.”

“As redes o processo é mais demorado, se apresenta uma proposta, essa proposta vai até o comitê, o comitê aprova, passa aos associados e vai a Assembléia. As vezes leva um mês. E na Viaredes é mais demorado ainda.”

“É demorado pela informação, pois até a informação chegar até ao associado, demora.”

Relações

“A Viaredes é um espelho das redes, porém com um grupo menor consegue trabalhar mais.”

“Tem um grupo que encabeça, tem um grupo que participa e tem um grupo que está sendo puxado.”

“Tem que ter a participação. Se não tiver a participação não funciona.”

“A participação dentro da sala de reuniões é importante para as decisões e para ver o caminho que tem que ser tomado.”

“Eu não tomo decisão da rede na Viaredes. Primeiro levo para o meu grupo. Tem alguns que tem um comandinho que tomam a decisão pela rede.”

“Muitas vezes já vem tramitando esse assunto dentro da rede, então já se sabe mais ou menos a posição da rede.”

Processo de Marketing

“O processo de marketing da Viaredes tem bastante deficiência.”

“Nos anos anteriores até tinha uma agência cuidando do processo de marketing.”

“O workshop é um grande marketing da Viaredes, porque mostra que a Viaredes tem um capital intelectual muito forte.”

“Ter uma proposta boa feita pela Viaredes é o que justifica a mensalidade da Viaredes que a gente paga. Porque o associado da rede não está envolvido nesse processo e ele não sabe quem é que tomou essa decisão.”

“Precisa informar o associado da rede para o investimento feito na Viaredes.”

“Poucos negócios são executados entre as redes e se tem quase todos os segmentos representado a Viaredes.”

Expansão

“A processo de expansão fica a cargo do secretário executivo contratado.”

“Uma é tu conseguir novos associados e outra é tu manteres o associado.”

“Aquele associado que não participa, que só paga a mensalidade, mas não responde email tem que ser visitado. Se não participar não vai funcionar. Não vai ter benefício nenhum na visão do empresário.”

“A Viaredes beneficia o empresário, mas isso tem que ser melhorado pois o empresário não enxerga a Viaredes.”

“Muitas vezes o executivo da Viaredes quer ou deve participar das reuniões das redes para dar visibilidade da Viaredes.”

“Muitas vezes o representante da rede na Viaredes leva a informação para 50, 60 associados e se ele não mostrar clareza nas informações o pessoal desconfia.”

Respondente R2

Estrutura

“A estrutura formal existe e está baseada em duas estruturas: o Conselho de Administração e das Diretorias (Administrativa e Financeira), mas com uma liderança muito forte do Conselho de Administração (Presidente).”

“O conselho é constituído por 07 (sete) pessoas.”

“O direcionamento parte do planeamento estratégico mas muito se dá pela visão do presidente.”

“Há uma dependência muito grande da liderança.”

“As Diretorias Administrativa e Financeira estão vinculadas as necessidade específicas da Viaredes.”

“O gestor executivo dá o suporte a diretoria.”

Sistemas de Responsabilidade

“O presidente na figura da liderança dele, conduz esse sistema de responsabilidade, os demais associados acabam sendo envolvidos nisso. A estrutura ainda é muito simples.”

“As reuniões do Conselho de Administração ocorrem 01 (uma) vês por mês. Formaliza em atas, dá as principais diretrizes e a execução fica ao gestor executivo.”

Sistemas de Decisão

“A Assembléia é um fórum para levar benefícios aos associados.”

“Os caminhos são direcionados pelo Conselho de Administração e por enquanto não são levados grandes decisões para a Assembléia tomar.”

“Muitas decisões são específicas das redes então se procura antecipar essa necessidade.”

Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

“Existe uma previsão dos comitês funcionarem como as equipes nas redes.”

“O nível operacional hoje está basicamente na figura do gestor executivo, sempre seguindo a orientação do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva.”

Relações

“Existe um contato muito direto com o associado, com o presidente da rede, com o executivo da rede.”

“Porém existe um desafio cultural a ser vencido dentro da Viarede que é o envolvimento maior do empresário dentro da Viaredes.”

“O conselho hoje permite isso quando ele é composto por representante de cada rede para aproximar.”

“Dentro do fórum da Viaredes o representante da rede decide pela rede.”

“Se encaminham as pautas ao conselho para a discussão dentro das redes.”

“O papel do representante da rede é fazer essa ligação entre a Viaredes, a rede e o associado.”

Ambiente/Recursos

“Dois níveis de representatividade: um político na esfera se colocando como uma entidade representativa classista perante as demais instituições e perante o governo e outro na esfera próximo ao nível de negociação, que isso possa representar, na escala que a Viarede possa ter.”

“Tudo aquilo que não for atividade fim das empresas e das redes mas que possa ser uma necessidade, tem um amparo da Viaredes.”

“O banco de dados é uma expectativa forte para as redes para verificar as necessidades das redes.”

“A Viaredes gera benefício para a rede em si, porém como a rede são os associados, então o usuário final são os associados das redes.”

“Num primeiro plano o beneficiário é a rede.”

“A Viaredes leva benefícios para o associado através da sua rede. Ele tem que enxergar a rede como pertencendo a algo maior que é a Viaredes.”

“A representação política é mais subjetiva enquanto que gerar benefícios é mais objetiva.”

Processos de Comunicação

“O processo de comunicação é muito incipiente, precisa melhorar. Newsletter, email...”

“Quando se tem alguma negociação, se passa para todo mundo, mas tem aquela dificuldade de se abrir email. Problema cultural.”

“A entrega do serviço da Viaredes aproxima os envolvidos.”

Processos de Negociação

“Através de um apontamento da diretoria, se buscam fornecedores e depois de recebidas as propostas, os orçamentos, se decide por quem vai fazer, e depois tem todo um processo de divulgação.”

“Através de um processo informatizado a Viaredes terá controle das negociações realizadas entre os associados e os fornecedores.”

Expansão

“Através de uma carta de interesse com os CNPJ's dos associados antes era feito a expansão. A partir do novo Código de Ética o processo se dá com outros regramentos como Diretoria constituída, aprovação de contas, assembléias, tempo de gestão da diretoria.”

“Na saída do governo foi contratado uma consultora para o processo de expansão.”

“O processo de expansão está muito ligado ao nível de benefícios gerados.”

“As redes participantes da Viaredes tem que ser Rede de Cooperação constituída dentro do Programa Rede de Cooperação do estado.”

“A Viaredes é de abrangência nacional, mas hoje ela tem associados regionais, porém em longo prazo se busca uma contribuição como a do sistema S. Porque não o sistema R?”

“O maior desafio é passar essa visão de valores, de futuro ao associado.”

Respondente R3

Estrutura / Relações

“Devido a Viaredes não contemplar as necessidades que as redes tem hoje, as relações são um pouco distante entre as redes.”

“Os assuntos da Viaredes interferem nos assuntos das redes.”

“A Viaredes deve tratar os assuntos mais políticos, envolver projetos, impostos, leis, ela é muito maior do que a negociação de produtos.”

“A Viaredes tem que gerar benefício para as redes e para isso refletir nos associados.”

“A Viaredes não deve substituir o trabalho das redes.”

“A Viaredes poderia se profissionalizar para que os empresários dedicassem mais tempo para os seus negócios.”

“A Viaredes não sabe o tamanho, a força que tem ou pode ter.”

“Conhecendo a realidade da rede em que estou inserido, eu dou o meu voto na Viaredes. E tem gente que confunde isso e que está procurando ser bem visto.”

“Eu não sou da Viaredes, eu represento uma rede na Viaredes.”

Documentos/Recursos/Comunicação

“Não tem comunicação entre as redes.”

“Onde você não passa a ouvir os envolvidos, você passa a regredir o processo de crescimento.”

Respondente R4

Estrutura

“Tem uma estrutura formal, porém o que enfraquece é não ter uma estrutura informal, pois é isso que fortalece a participação.”

Relações

“A estrutura formal nunca sai da Viaredes para entrar dentro das redes.”

“A relação direta ocorre da Viaredes com as redes.”

“As relações indiretas ocorrem da Viaredes com o associados das redes.”

Sistemas de Responsabilidades

“Quando eram executivos na Viaredes não tinham tempo para fazer trabalho de aproximação com as redes. Hoje com a contratação de um profissional é positivo para a aproximação, para interagir com as redes.”

“A Viaredes gera benefícios para os associados das redes.”

“O cliente da Viaredes diretamente é a rede, mas quem ela tem que atingir são os associados das redes.”

“Uma das falhas que se tem é que o representante da rede toma a decisão sem consultar a rede que ele faz parte. Poucas vezes se via essa postura. Repasse da informação.”

Processos de Comunicação

“Insipientes, fracos, falhos e não atingem os objetivos da organização.”

“O associado da rede não enxerga a Viaredes, por inoperância da Viaredes e da própria rede.”

“Se trabalha muito pouco a imagem da Viaredes, ela não aparece. As negociações feitas pela Viaredes, com o tempo, ficam como sendo das redes e a Viaredes desaparece.”

“Se as redes não valorizam a Viaredes, imagina os associados.”

Planejamento/Níveis de Influência

“Estratégia foi montada pelos executivos e representantes das redes.”

“Gerenciamento do processo é realizado pelo executivo.”

“Pela demanda da atividade se montavam uma equipe, porém ela é muito morosa.”

“A estrutura da Viaredes era um pouco parecida com as redes, devido a disponibilidade dos associados mais ativos.”

“O grande detalhe era o resultado que atinja o esperado.”

“A Viaredes depende do perfil do representante da rede devido o papel que ela exerce no campo político, articuladora, representativa. Dependendo do perfil da liderança ela poderá se inoperante.”

“O conselho que faz essa indicação tem que ter essa percepção de que tem que ter essa pessoa que faça a representatividade empresarial, que tenha essa visão política, e saber a noção de quem ele está representando.”

Ambiente

“Na rede o associado tem um tempo limitado, na Viaredes o executivo tem mais tempo para fazer.”

“Se o empresário não dedicar um tempo para a Viaredes, não sobrevive.”

“Não adianta um empresário só fazer representatividade das redes, ela não conhece a realidade das redes. Dessa forma está enfraquecendo o processo. A cooperação precisa de mais entes.”

“Os empresários muitas vezes não estão preparados para esse processo empresa – redes – Viaredes.”

“As relações entre as empresas e as pessoas é que dá resultado.”

“Quando o empresário está na rede ele pensa no seu negócio, porém quando ele está na Viaredes ele não pode pensar no seu negócio, porque ele tem que pensar na organização que é a Viaredes.”

Financeiro

“A contribuição é por rede mais a contribuição por número de associados com um limite de valor em reais.”

“Porém as empresas podem questionar esse valor, pois elas podem contribuir com outras entidades de classe.”

“A entidade do segmento dá mais visibilidade do que a Viaredes.”

“Definir o papel da Viaredes seja representação, fórum de discussão, crescimento de rede, porque benefícios são as entidades de classe que geram.”

Respondente R5

Estrutura

“Foco é a empresa, então a Viarede deve ser representada pelo empresário.”

“Temos que fortalecer o Conselho de Administração. Ele é uma autoridade máxima com a Assembléia como órgão superior.”

“Quem tem que assumir o risco, quem tem que estar pensando, quem tem que estar fomentando é o Conselho de Administração.”

“A parte executiva pode ser construída de acordo com os projetos que a Viaredes conquistar.”

“Quando encaminhado um projeto se define entre os empresários quem tem mais pré disposição e está interessado em trabalhar nisso, então se forma um grupo de trabalho e automaticamente, se encara esse grupo como o executor do negócio.”

“Se caso o trabalho do Diretor Executivo não for satisfatório, o Conselho de Administração tem total liberdade para destituir e convocar outro.”

“Agora a Viaredes tem uma estrutura formal, com organograma desenhado e com seus deveres de cada instância bem determinados.”

Relações

“As relações estavam muito ligadas a liderança do presidente.”

“No momento em que as relações ocorrem via executivo ou consultor, aumenta um problema latente que é a comunicação entre os empresários representantes de redes.”

Processos de Comunicação

“Ainda é um dos pontos fracos, no momento em que uma idéia é construída ela tem que ser executada lá na ponta.”

“A comunicação é fundamental.”

“Em uma pirâmide temos a loja no nível mais baixo da instância, a rede mais próxima e a gestão da Viaredes acima.”

“A Viaredes gera benefício ao associado diretamente.”

“A preocupação sempre é trazer, dar conta das necessidades dos associados.”

“No momento do envolvimento dos associados é que serviram a capacitação.”

“Sempre existia aquela ideia de aproximar o associado da Viaredes. O certo é a Viaredes ir até o associado.”

Expansão

“A Viaredes vai até o associado. Participa das Assembléias.”

Sistemas de Responsabilidades

“O representante da rede ter a tarefa de levar para a rede as informações da Viaredes.”

“A rede deve encaminhar um representante para a Viaredes e não necessariamente o presidente da rede, com preferência para manter a mesma pessoa representando.”

“Hoje a representação das redes na Viaredes é de um associado mais um suplente.”

Níveis de Influência

“Hoje existe uma preocupação com as entregas da Viaredes.”

Relações

“Com a mudança na estrutura formal da Viaredes as relações entre os associados ficou mais próxima. Existe muito mais confiança.”

Ambiente

“Tem um calendário para as reuniões. O conselho se reúne todo mês na terceira quarta feira e no projeto de aproximação da Viaredes aos associados, as reuniões do conselho ocorrem nas sedes das redes.”

“Preparar a Viaredes para ser um ator na formação de redes.”

Respondente R6

Estrutura

“Antes de 2005, foi realizado uma reunião almoço com o Secretário Estadual de Desenvolvimento para as redes. Surge então a Uniredes, que antes tinha nomes como Feredes, Fenaredes, Uniredes.”

“A Viaredes surge devido a instabilidade na continuidade do Programa Redes de Cooperação junto a Governo do Estado.”

“Não se conseguia mobilizar os empresários devido a vida pessoal, a sua empresa e mais a rede. A Viaredes essa entidade seria um quarto estágio, um quarto compromisso e não tem jeito, não se conseguia participação.”

“Devido essa dificuldade se define uma Diretoria Executiva e mais a participação dos empresários que realizavam as Assembléias. Então essa Assembléia deliberava e essa Diretoria Executiva ia trabalhar.”

“Com a saída dos consultores e a presença dos empresários então é efetivamente formado o Conselho de Administração.”

“Rede é a soma de competência, traz aquilo que te de bom.”

“Na Viaredes tem concorrência entre as redes, diferente do zoneamento dentro das redes. Algumas informações não são discutidas dentro da Viaredes, devido essa concorrência entre as redes, que podem levar informações para os fornecedores.”

Ambiente

“Por uma questão geográfica redes do mesmo segmento não vão abrir informações dentro da Viaredes.”

“O ambiente é favorável quando temos redes de um mesmo segmento gerando negócios em conjunto. Aí não há conflito de interesses.”

Níveis de Influência

“Foi feito efetivamente um planejamento mais técnico em 2009. Devido as mudanças no Conselho de Administração, esse planejamento não está sendo executado.”

“O grande foco do planejamento é gerar benefícios para as redes.”

“A Viaredes tem que gerar benefício para os associados das redes, as redes são consequência desse benefício.”

“O associado se fortalecendo, a rede se fortalece.”

Processo de Negociação

“A Viaredes fecha um convênio com fornecedores e os associados das redes associadas a Viaredes é que fecham o contrato com esse fornecedores.”

“Na negociação para buscar a adesão tinha que ser o formato das redes. Um trabalho de baixo para cima. A demanda tem que nascer.”

“Existem representantes de redes que em Assembléia da Viaredes não votam, porque primeiro consultam as suas redes. Tem um papel de liderança. Em outros casos, sobressai o indivíduo e ele vota pela rede com a sua posição, sem consultar a rede.”

Processo de Comunicação

“A comunicação se dissipa, ela não chega toda ela até os empresários.”

“Enviar email com parte da notícia e um link para o site da Viaredes, não newsletter que encha a caixa de entrada do email do associado. Newsletter com notícias relevante, negócios novos.”

“Essa percepção do empresário de ele não ter vantagem é porque a comunicação não chega até ele, e talvez tem a questão: será que o empresário foi consultado sobre o que ele quer que a Viaredes faça?”

“A Viaredes precisa resolver junto aos representantes das redes o problema de comunicação.”

“O representante da rede junto a Viaredes precisa valorizar a ação da Viaredes dentro da sua rede.”

“O processo de comunicação é falho devido a liderança do representante da rede na Viaredes.”

Relações

“Porque nem sempre nas relações formais e diretas as coisas são faladas abertamente então no momento em que há uma articulação interna as coisas acontecem.”

“A pauta na Viaredes é uma só. O formato é diferente para as empresas. A rede trata direto com o associado e com as empresas, agora na Viaredes é um fórum de representações.”

Estrutura baseada por processos

“A Viaredes precisa ter dois focos: o representativo e o negociável. Porque como ela não se sustenta financeiramente, ela depende das rede associadas. Hoje a Viaredes está preocupada com a estrutura para levar o processo.”

“Hoje o associado não percebe benefício na Viaredes. Precisa de mais 10, 15 associados contribuindo para ter uma estrutura para dar sustentação ao processo.”

“Não adianta hoje tu criar um processo, mas vem cá: e como é que vai ser feito isso? Onde é que está a máquina? Quem é que vai fazer isso?”

Respondente R7

Estrutura

“Vinha sendo constituída por uma Diretoria Executiva com Presidente, Vice Presidente, Secretário e Tesoureiro, tem um Conselho Fiscal e tem um Conselho de Ética.”

“A estrutura formal e a informal tem que estar muito casada senão tu não vai ter uma liderança nessa rede.”

“A Viaredes tem que ser uma entidade em que a constituição dela seja pelo empresário, os executivos tem papel específico, mas quem tem que comandar tem que ser o empresário.”

“Hoje se tem reunião do Conselho de Administração e não tem mais reunião da Diretoria Executiva.”

“Foi criado um Código Interno devido as ausências das redes nas reuniões, semelhante ao regulamento das redes, mas mais completo.”

Níveis de Influência

“O processo de comando é democrático, decisão de todo mundo e aprovação da maioria.”

Processo de Comunicação

“Implantar e contratar uma consultoria para o processo de comunicação. Hoje o melhor é via torpedo de mensagem via telefone celular.”

“A comunicação se dá por email, mas o índice de resposta é muito baixo.”

Processo de Negociação

“A Viaredes só via negociar aquilo que não é objeto de negociação das próprias redes.”

Relações

“Relacionamento se constrói com tempo e com dedicação.”

“Hoje as relações estão presentes em um grupo muito pequeno, precisamos ir até as empresas dos associados que dirigem a Viaredes.”

“A Viaredes ainda não tem uma visibilidade externa.”

“As Assembléias da Viaredes ocorrem nas sedes das redes associadas.”

Respondente R8

Estrutura

“A Viaredes foi fundada em 01 de Junho de 2005, mas ela não existiu. Ela teve uma criação formal, teve um pequeno grupo de empresários mas praticamente não teve nenhuma iniciativa, com poucas reuniões. “

“Ela não chegou a existir de fato, ela existiu muito mais formalmente com algumas reuniões realizadas de modo informal. Ela existiu na constituição formal mas com reuniões informais.”

“Em 2007 chamamos todas as redes do estado, as principais redes. As Assembléias ocorriam com 27, 30 representantes de redes e consultores. Era realmente um ambiente de interação e produção no campo das redes.”

Sistemas de Responsabilidades

“O Presidente do Conselho Administrativo é o Presidente da Viaredes. Isso estava estatutariamente definido, isso foi desenhado, isso foi instituído, mas os empresários não tiveram iniciativa para fazer acontecer.”

Ambiente

“Para formar um ambiente de participação, foi definido que as Assembléias seriam mensais mais as obrigatórias semestrais.”

Processo de Negociação

“A diretoria selecionava pautas para a Assembléia processar, analisar e selecionar alguns pontos de negociação para aí começar a buscar os parceiros.”

Relações

“É muito importante que a Viaredes vá até as redes.”

“É muito mais difícil tangibilizar resultados numa rede, numa associação multisegmentos, não é tão fácil sensibilizar lá na ponta.”

Planejamento

“Existia um desejo de organizar o Conselho de Administração mas não teve uma liderança para essas pessoas todas. O problema era a falta de tempo.”

“A Assembléia não era uma assembléia estatutária. Ela era uma convocação na verdade, que era feita para os empresários e eles é quem davam as diretrizes.”

“Se realmente acreditavam nesse processo com muita convicção, as pessoas acreditando no momento de rede, mas para acreditar no movimento de redes eles tem que ter uma visão de futuro mais real.”

“O grande projeto estruturante que vai ter condições de organizar o movimento das redes vai ser esse projeto de uma sede única.”

“Tem que ter uma visão de futuro, as pessoas tem que de alguma maneira ver algo importante e relevante.”

“Tem que ter uma liderança. Se não tiver uma liderança que pegue uma bandeira e vá fazer, não acontece.”

APÊNDICE C – DOCUMENTOS E REGISTROS EM ARQUIVOS

26/08/2003

CONVITE

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos internacionais, tem o prazer de convidá-lo para participar do **ENCONTRO ESTADUAL DE PRESIDENTES DE REDES EMPRESARIAIS** com o objetivo de apresentar as novas linhas de atuação da SEDAI e do Programa Redes de Cooperação e promover a institucionalização da união entre as redes existentes, que se realizará no dia **17 de setembro**, quarta-feira, em Porto Alegre, na sede da ACOMAC, **Av. Manoel Elias, 2180**.

Programação:

- 11h – Recepção
- 12h – Almoço
- 13h – SEDAI: Estratégia de Desenvolvimento para o RS
- 13h30min – Departamento de Desenvolvimento Empresarial: ação integrada
- 13h50min – Programa Redes de Cooperação: nova linha de atuação
- 14h10min – Agência de Fomento
- 14h30min – Painel: situação atual das redes empresariais
- 15h45min – Coffee Break
- 16h – Painel: união das redes empresariais
- 18h – Encerramento

Sua participação é fundamental para o desenvolvimento e a consolidação das redes de empresas no Rio Grande do Sul.

Considerando a limitação do número de participantes, solicitamos que confirme sua presença através dos telefones (0xx51) 3288 1075 e 3288 1077 ou por e-mail: cooperando@sedai.rs.gov.br até o dia 12 de setembro.



Programa Redes de Cooperação
 Av. Borges de Medeiros, 1501, 17º andar
 CEP: 90119-900 – Centro – POA
 ☎ 3288-1075 / 3288-1077 FAX:3228-6634
 E-mail – cooperando@sedai.rs.gov.br - www.sedai.rs.gov.br

ESTATUTO SOCIAL

FEDERAÇÃO DAS REDES EMPRESARIAIS ASSOCIATIVAS

Modelo do 1º Estatuto Social – 29/09/2003

TÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

ARTIGO 1º - A Federação das Associações de Redes Empresariais, a seguir denominada FEREDES, é uma associação civil, sem fins econômicos e duração indeterminada, com sede e Foro na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, na rua (...) constituindo-se por pessoas jurídicas, e reger-se-á pelo presente estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - A FEREDES (...) é integrante da Confederação Brasileira (...)

ARTIGO 2º - A FEREDES, tem por finalidade:

a) A representação das Associações filiadas junto aos órgãos públicos, autoridades governamentais e a sociedade em geral defendendo os interesses e aspirações das suas filiadas;

b) representar suas filiadas a todas as questões a elas submetidas;

c) cooperar com os poderes públicos, como órgão técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas que envolvam o interesse das micros e pequenas empresas deste Estado, emitindo parecer sobre projetos de leis e regulamentos que direta ou indiretamente interessem às filiadas e representar contra as medidas que lhe sejam prejudiciais;

d) estimular a organização, junto às Entidades filiadas;

e) Defender e controlar a filosofia do Projeto Redes, preservando os seus objetivos iniciais e o Código de Ética do Projeto;

f) Atuar junto à sociedade buscando suporte ao desenvolvimento das Micros e Pequenas Empresas.

SERVIÇO DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS JURÍDICAS DE PORTO ALEGRE
FOLHA Nº _____, INTEGRANTE DE DOCUMENTO
REGISTRADO Nº _____ ASSOCIAÇÃO UniRedes

**ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL PARA FUNDAÇÃO, APROVAÇÃO DO ESTATUTO,
ELEIÇÃO E POSSE DA DIRETORIA E CONSELHOS DA ASSOCIAÇÃO.**

Ao 01 dias do mês de junho de dois mil e cinco, às 14 horas, instalou-se no salão Verde do Centro Administrativo Fernando Ferrari - localizado à avenida Borges de Medeiros, n.º 1.501, 16º andar em Porto Alegre (RS), a Assembléia Geral para constituição da Associação UniRedes. A sessão foi aberta contando com a presença das seguintes pessoas, a saber: de acordo com Lista de Presença anexa. Instalada a reunião, foi formada a mesa diretora dos trabalhos contando com os seguintes componentes: Presidente "ad hoc" Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, Secretariado pelo Sr. Marcus Vinicius Medeiros Carpes, que falando pela ordem cada um explanou sobre os motivos da fundação da associação, seus objetivos e finalidades. A seguir foi lido, artigo por artigo, também pelos integrantes da mesa, o ESTATUTO, restando APROVADO INTEGRALMENTE conforme redação ao final anexa a esta ata. Na seqüência dos trabalhos o Sr. Presidente "ad hoc", convidou o Secretário Sr. Marcus Vinicius Medeiros Carpes, para proceder a chamada dos associados, constatando-se a presença de todos os presentes na Lista de Presença, supra-relacionados. Na oportunidade o Sr. Paulo Roberto Evangelista da Fonseca e a Sra. Elci Lado Aguirre, presentes a reunião, externaram que neste primeiro momento da fundação não participarão como Sócios Fundadores e que posteriormente ingressarão na associação, assim não constando na lista de sócios fundadores. Em seguida, propôs, na forma do Estatuto, que a Assembléia procedesse à eleição dos primeiros membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, tendo o resultado sido o que segue. **Para membros da Diretoria Executiva: Diretor Executivo: Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, (**

Vice-Diretor: Luciano

Benetti Timm

1º Secretário: Luiz

Henrique Müller de Paula,

2º

Secretário: Marcus Vinicius Medeiros Carpes,

1º Tesoureiro: Domingos Moura Guaranha,

2º Tesoureiro: Luís Fernando de Lima Brum,

Para membros do Conselho Administração:

1º Conselheiro: Leandro Schafer,

2º

Conselheiro: Vitor Nestor Haubert,

3º

Conselheiro: José Renato Rocha Schmidt,

4º

Conselheiro: Mauri Valmir Reis,

5º

Conselheiro: Wilson Galli,

ATA de Fundação

1470654

ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**ATA Nº 01/05**

Aos vinte e nove dias do mês de junho de dois mil e cinco, reuniram-se, às 14 horas, nas dependências da SEDAI, sito à Av. Borges de Medeiros, 1.501, 17º andar, CEP: 90.119-900, Porto Alegre, RS - Brasil, os diretores da Uniredes, conforme lista de assinaturas em anexo. Abertura: Para dar início, o Sr. Jorge, diretor executivo, passou a palavra ao Sr. Tiago Simon, que expôs a situação atual do programa Redes de Cooperação: Aprovados 14 convênios com universidades



convida-los para participarem da próxima reunião da Uniredes em 28/07/05. Participar efetivamente nos eventos da Sedai para divulgar a proposta da Uniredes. Devemos começar a estruturar o lançamento da Uniredes. Pauta para a próxima reunião: Além de rever os pontos desta ata, Discutir aspectos de inovação, negociação e aspectos legais. Assim, encerrada a sessão com as homenagens de praxe, eu, Luiz Henrique M. de Paula, Secretário Executivo, dou por encerrado o presente termo, que estando de acordo, vai por todos os presentes devidamente assinado. Nada mais tendo a tratar foi dada por encerrada e reunião.

Jorge Renato Vershoore Filho
Diretor Executivo

Luiz Henrique M. de Paula
Secretário Executivo

ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**ATA Nº 02/05**

Aos vinte e oito dias do mês de julho de dois mil e cinco, reuniram-se, às 14 horas, nas dependências da SEDAI, sito à Av. Borges de Medeiros, 1.501, 17º andar, CEP: 90.119-900, Porto Alegre, RS - Brasil, os diretores da Uniredes, conforme lista de assinaturas em anexo. Lida a redação transcrita em meio eletrônico da ata número 1 (um) FOI APROVADA UNANIMEMENTE. A seguir iniciou-se mais uma reunião extraordinária tratando da seguinte pauta. Abertura: Para dar início, o Sr. Jorge, diretor executivo, deu boas vindas aos presentes e passou a palavra ao Sr. Tiago



com os presentes que o planejamento estratégico da UniRedes ocorrerá no próximo dia 15 de setembro de 2005 na Associação dos Comerciantes de Material de Construção – Acomac. Início e término aproximados entre 8h30min às 17h. O Sr. Luiz Henrique, secretário executivo, ficou responsável por reservar e organizar as dependências do encontro. Assim, encerrada a sessão com as homenagens de praxe, eu, Luiz Henrique M. de Paula, Secretário Executivo, dou por encerrado o presente termo, que estando de acordo, vai por todos os presentes devidamente assinado. Nada mais tendo a tratar foi dada por encerrada a reunião.

Jorge Renato Vershoore Filho
Diretor Executivo

Luiz Henrique M. de Paula
Secretário Executivo

PLANEJAMENTO – UNIREDES

15/09/2005

OBJETIVO: Representação Política Institucional

Projeto 01: Representação Política

Projeto 02: Representação Órgãos, Entidades

Projeto 03: Fortalecimento da UNIREDES

Projeto 01: Representação Política

O QUÊ ? Representação junto a órgãos políticos e governamentais
 COMO? Participar de fóruns de interesse da UNIREDES nas questões
 "Municipais, Estaduais e Federais.
 QUANDO? A partir do efetivo lançamento da UNIREDES
 QUEM ? Presidente/Executivo, ou ainda Membro Indicado pela diretoria

Projeto 02: Representação Órgãos, Entidades

O QUÊ ? Representação junto aos órgãos e entidades de classe (Fiergs, Sebrae,
 ..)
 COMO? Participar efetiva e alguns casos buscar uma participação como entidade
 com assentamento permanente de acordo com os interesses da
 UNIREDES
 QUANDO? A partir do efetivo lançamento da UNIREDES
 QUEM ? Presidente/Executivo, ou ainda Membro Indicado pela diretoria

Projeto 03: Fortalecimento da UNIREDES

O QUÊ ? A base do fortalecimento é a criação da entidade "UNIREDES" baseado
 num planejamento Organizado, voltado para atender os interesses
 comuns de seus associados.
 COMO? Desenvolver ações definidas no planejamento estratégico como (MKT,
 participação em eventos de redes, entidades de classe, fatos políticos e
 ações sociais e outras não previstas.
 QUANDO? A partir do efetivo lançamento da UNIREDES
 QUEM ? Presidente/Executivo, ou ainda Membro Indicado pela diretoria



Associação Uniredes

ATA DA ASSEMBLÉIA EXTRAORDINÁRIA

Aos 26 dias do mês de fevereiro de dois mil e sete, às 20h30min em primeira chamada e 20h45min em segunda e última chamada, instalou-se na sede da Associação Uniredes sito, AV. Ipiranga, número 6681, prédio 50, sala 605, PUCRS em Porto Alegre associação inscrita e registrada sob o n.º 51659, a folhas 181 F do livro A n.º 64 de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Porto Alegre a Assembléia Geral Extraordinária conforme normas do Estatuto Social para deliberação exclusiva

da atual diretoria executiva. Vencido o primeiro item do edital a assembléia passou a deliberar sobre a eleição dos novos integrantes da diretoria executiva da associação. O associado Sr. Joeci Alcione Hercilio, Presidente da reunião suspendeu por 5 minutos a assembléia para formação de chapas. Decorrido o prazo, o Sr. Presidente abriu novamente os trabalhos sendo apresentada uma única chapa para a nova nominada da diretoria executiva. Posta em votação a nominata foi eleita por UNANIMIDADE para os cargos ora vagos. Tendo o resultado sido o que segue: **Para membros da Diretoria Executiva: Diretor Executivo: Tiago Chanan Simon,**

Vice Diretor Executivo: Joeci Alcione Hercilio

Secretário: Luiz Henrique Muller de Paula,

Tesoureiro: Mauro Roberto Pinheiro,

A assembléia por UNANIMIDADE, ainda decidiu por deixar vago os cargos de 2º Secretário e 2º Tesoureiro até a próxima assembléia geral ordinária, oportunidade que serão procedidas eleições individuais para estes cargos. Todos os membros eleitos já se encontram devidamente identificados nesta ata. Após a eleição todos os membros da nova diretoria executiva tomaram posse de seus

Ata de Assembléia Geral

1538292

A TA DA ASSEMBLEIA – 26.11.2009**PRESENCAS**

Tiago Simon (Diretor Presidente), Marcos Mallmann e Gerson Grabin (AGAELETRO), Luiz Henrique (1º Secretário), Claus Reuwsaat (2º Secretário), Diego Bernardon (CONSTRUIR), Luciano Terra (CRIE MAIS BRASIL), Nilo Sartori (FARMAVALE), Eduardo Aguiar (HIPERELETRO), Argemiro Kreibich (OXI), Gabriel Gehrke e Paulo Capra (REDECORE), Miguel Moletta (REDEFORT), Cristiano Fleck (RODAMAIS), Joeci Alcione Hercílio (Vice-Presidente), Glaucio Brião (ÂNCORA), Sérgio Bombassaro e Roberson Conrado (PROCONTA), Jorge Verschoore (UNISINOS), Margarete Menegotto e Vera Lúcia Mücke (UNISINOS), Silvio José dos Santos (GRÁFICA), Diego Brasil (VIVO), Eduardo Oliveira e Leandro Mayer (Espaço Corporativo) e Edson Domingues (VIAREDES).

LEITURA E APROVAÇÃO DA A TA DA ASSEMBLEIA ANTERIOR

Joeci abriu os trabalhos e repassou a palavra ao 1º Secretário, Luiz Henrique, para fazer a leitura da pauta. Sendo também aprovada por unanimidade a ata da assembléia anterior.

CONVITE - EVENTO NA UNISINOS e REALIZAÇÃO DE PESQUISA**ESPAÇO PARA SUGESTÕES**

QUALIFICAÇÃO

A associação UniRedes também designada pela sigla VIAREDES, constituída em 31 de maio de 2005, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, pessoa Jurídica de direito privado, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira, com área de referência no Estado do Rio Grande do Sul, podendo atuar no território nacional e internacional, com sede e foro no município de Porto Alegre – Rua José Kanan Aranha, 346, Bairro Jardim Isabel.

A VIAREDES é uma organização privada que reúne Redes Empresariais, está baseada na colaboração e voltada para:

- Desenvolvimento e geração de novos negócios;
- Promoção de ações conjuntas;
- Difusão do conhecimento e da inteligência competitiva;
- Promover uma visão de mercado ampliada.

OBJETIVO

A VIAREDES é uma organização com foco nos negócios. Por meio da união das Redes, são realizadas alianças estratégicas com fornecedores, prestadores de serviços, entidades empresariais e poder público.

A organização também possui a finalidade de gerar um ambiente que estimule a cooperação, fornecendo suporte técnico necessário para a qualificação, desenvolvimento e consolidação das Redes.

MISSÃO

"Representar e promover o desenvolvimento das redes de cooperação associadas"

NEGÓCIO

Cooperação Empresarial



VALORES

União, Ética, Cooperação, Inovação, Transparência, Comprometimento e Resultado

VISÃO

Ser reconhecida pela geração de benefícios aos seus associados até 2011.

Ser referência nacional como organização promotora do desenvolvimento das Redes de Cooperação até 2014.

ABRANGÊNCIA

São 1024 estabelecimentos associados no Rio Grande do Sul de 20 Redes de Cooperação que representam a força de 12 diferentes segmentos empresariais.



SEGMENTOS

- Aviamentos
- Auto center
- Cursos livres
- Decoração

- Educação
- Farmácia
- Farmácia de manipulação

ESTATUTO SOCIAL

Associação UniRedes

Estatuto Social – 10/06/2010

TÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

ARTIGO 1º - A associação UniRedes também designado pela sigla, UniRedes, constituído em 31 de maio de 2005, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, pessoa Jurídica de direito privado, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira, com área de referência no Estado do Rio Grande do Sul, podendo atuar no território nacional e internacional, com sede e foro no município de Porto Alegre e rege-se pelo presente Estatuto e pela legislação aplicável.

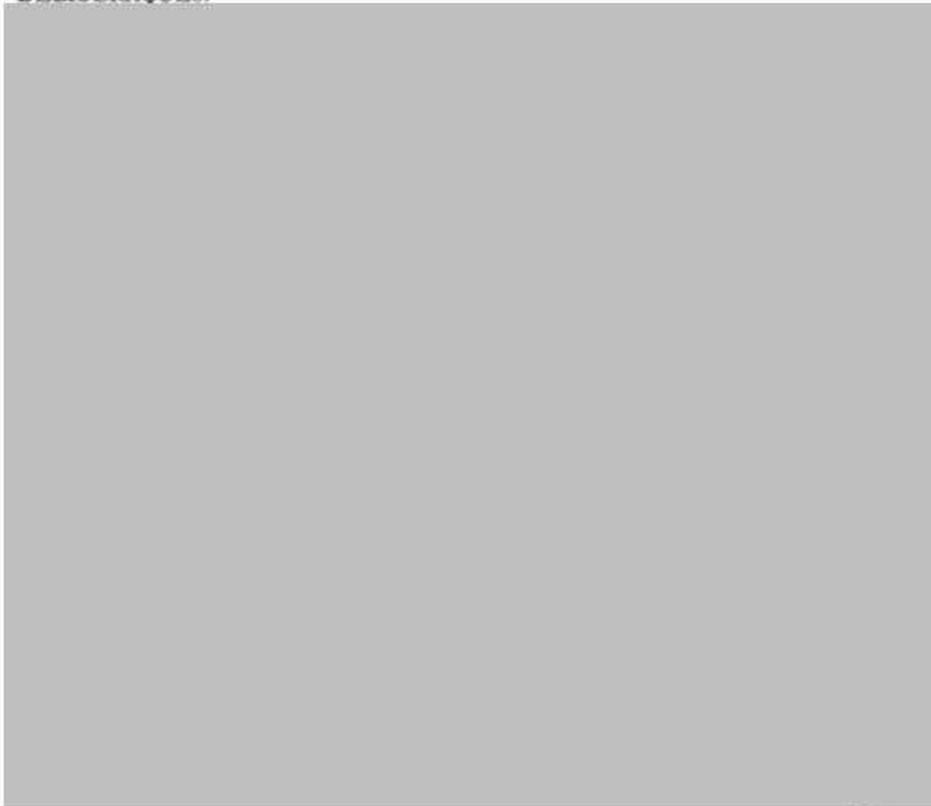
ARTIGO 2º - A associação UniRedes não possui caráter institucional religioso ou político-partidário, e no desenvolvimento de suas ações manter-se-á adequado aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

ARTIGO 3º - A associação UniRedes tem por finalidade desenvolver a cooperação empresarial, o estudo, a pesquisa, a difusão, o intercâmbio de conhecimento, promover, incentivar e desenvolver práticas alternativas de economia, administração e dinâmicas organizacionais no campo de estudos da Cooperação em Rede, e mais especificamente, visa:

- I. Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- II. Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- III. Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.
- IV. Fomentar a capacitação técnica de seus associados relacionada aos objetivos deste artigo;
- V. Desenvolver atividades de pesquisa, estudos, elaboração, coleta e difusão de

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DA ASSOCIAÇÃO UNIREDES

- I. **REALIZAÇÃO:** Aos vinte e um dias do mês de outubro de dois mil e dez, às 14 horas, na ADVB, Av. Celeste Gobatto, s/nº, Bairro Praia de Belas, nesta capital, estando presente a maioria simples da composição da Associação Uniredes, presidindo a Assembleia o Sr. Diretor- Presidente Tiago Simon, e o Secretário Luiz Henrique Müller de Paula.
- II. **CONVOCAÇÃO:** Circular enviada por e-mail a cada um dos associados, nos dias 18/10/2010 e 21/10/2010, consoante previsão do Art. 41º. do Estatuto Social.
- III. **ORDEM DO DIA:** A Assembleia deliberou sobre os seguintes assuntos: a) Deliberação sobre as contas da VIAREDES; b) Pronunciamento do Diretor Presidente; c) Deliberação sobre modificações na Administração; d) Deliberações sobre alterações estatutárias; e) Deliberação sobre assuntos de ordem geral.
- IV. **DELIBERAÇÕES:**



REFORMA ESTATUTÁRIA DE 21/10/2010.

Pelo presente ato, faz-se saber que fica reformado no conteúdo anexo a este documento, o Estatuto Social da ASSOCIAÇÃO UNIREDES, arquivado e registrado neste Tabelionato de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, atendendo as exigências legais, em especial observando a LEI No 10.406, de 10 de janeiro de 2002 e a LEI Nº 11.127, de 28 de junho de 2005, reforma esta, proferida pela assembléia geral ordinária de 21/10/2010 restando aprovada integralmente pela mesma. A consolidação do Estatuto e sua nova redação é a seguinte:

ESTATUTO SOCIAL

Associação UniRedes

TÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

ARTIGO 1º - A associação UniRedes também designado pela sigla, UniRedes, constituído em 31 de maio de 2005, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, pessoa Jurídica de direito privado, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira, com área de referência no Estado do Rio Grande do Sul, podendo atuar no território nacional e internacional, com sede e foro no município de Porto Alegre e rege-se pelo presente Estatuto e pela legislação aplicável.

ARTIGO 2º - A associação UniRedes não possui caráter institucional religioso ou político-partidário, e no desenvolvimento de suas ações manter-se-á adequado aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

ARTIGO 3º - A associação UniRedes tem por finalidade desenvolver a cooperação empresarial, o estudo, a pesquisa, a difusão, o intercâmbio de conhecimento, promover, incentivar e desenvolver práticas alternativas de economia, administração e dinâmicas organizacionais no campo de estudos da Cooperação em Rede, e mais especificamente, visa:

- I. Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- II. Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- III. Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e

REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Instituto Eckart - dia 24.11.2010 - 14H00/16H30

PRESENCAS: Paulo Capra – Presidente Conselho (REDECORE), Eduardo Aquilar (HIPERELETRO), Luciano Terra (CRIE MAIS BRASIL), Marcos Mallmann (AGAELETRO), Nilo Sartori (FARMAVALE), Diego Bernardón (CONSTRUIR), Alvaro Florini (CASABEM), Jonaine Ferreira (MACSUL), Gilberto Rodrigues (POOL), Honorino Andrezza (REDLAR), Beatriz Donada (TOTALFARMA) e Edson Domingues.

1	1. ABERTURA DOS TRABALHOS - Paulo Capra agradeceu a presença de todos solicitando a	1
2	leitura da ata da reunião anterior que aprovada por todos os presentes.	2
3	2. INDICAÇÃO DE NOVO COMPONENTE PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO –	3
4	Conforme previsão no parágrafo único, do artigo 34 do Estatuto Social, em função de vacância	4
5	do Conselheiro Silvio José dos Santos, os Conselheiros presentes indicaram e aprovaram a	5
6	nomeação de GILBERTO GOMES RODRIGUES,	6
7		7
8		8
9	3. INDICAÇÃO E NOMEAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA – Conforme previsto na letra "k"	9
10	do artigo 33 do Estatuto Social os Conselheiros presentes indicaram e nomearam como Diretor	10
11	Administrativo LUCIANO DE SOUZA TERRA (CRIE MAIS BRASIL)	11
12		12
13		13
14	Financieiro DIEGO BERNARDÓN,	14
15		15
16	Permanecerá sob vacância o cargo de Diretor Técnico que será	16
17	nomeado oportunamente.	17
18	4. II WORKSHOP VIAREDES – Organização das Compras pelas Redes – Confirmado o dia	18
19	15 de dezembro para realização do Workshop na sede da ADVB em Porto Alegre. O orçamento	19
20		20
21		21
22		22
23		23
24		24
25		25
26		26
27		27
28		28
29		29
30		30
31		31
32		32
33		33
34		34
35		35
36		36
37		37
38		38
39		39
40		40



RELATÓRIO



PORTO ALEGRE, 15 DE DEZEMBRO DE 2010

**CÓDIGO DE ÉTICA
ASSOCIAÇÃO UNIREDEB**

Código de Ética– 16/02/2011

TÍTULO I – DOS OBJETIVOS E VALORES

CAPÍTULO I – DOS OBJETIVOS DO CÓDIGO DE ÉTICA

Art. 1º - O presente Código de Ética é norma complementar e regulamentar do Estatuto Social da Associação UNIREDEB, também denominada de VIAREDEB, abrange os membros dos Conselhos de Administração, dos Conselhos Fiscais, das Diretorias Executivas, os ocupantes de funções gerenciais, os colaboradores, os estagiários e os prestadores de serviços conveniados ou contratados pela Organização, constituindo compromisso individual e coletivo de todos e de cada um deles cumpri-lo e promover seu cumprimento, em todas as ações do dia-a-dia e nas suas relações com todas as partes interessadas, servindo para:

1. Disseminar a cultura e valores propagados pela VIAREDEB;
2. Orientar a conduta e os procedimentos dos associados, dos administradores, funcionários e de terceiros que, eventualmente, tenham contato ou relacionamento com a VIAREDEB;
3. Orientar os negócios e relacionamentos, devendo estar presentes no exercício diário das atividades junto a VIAREDEB e em situações de conflito de interesses entre relações pessoais e profissionais;
4. Ser referência para a verificação de conformidade em relação ao cumprimento deste Código;
5. Orientar o Conselho de Ética na avaliação e deliberação sobre possíveis descumprimentos e em relação à necessidade de revisões deste Código;

Parágrafo Único - Os dispositivos deste Código não poderão ser contratados, podendo ser alterados em qualquer época, devendo toda proposta de alteração constar da Ordem do Dia da Reunião da Diretoria Executiva da VIAREDEB para posterior homologação pela Assembleia Geral.

CAPÍTULO II - DOS VALORES PROPAGADOS PELA VIAREDEB

Art. 2º - A VIAREDEB tem como missão "Representar e promover o desenvolvimento das Redes de Cooperação associadas", e como principais valores:

1. **UNIÃO** – Entre os associados, com vistas à construção de um ambiente de confiança mútua e de responsabilidade em todos os níveis;
2. **ÉTICA** – No estabelecimento de relações íntegras com todas as partes envolvidas, expressando nosso compromisso com os mais elevados padrões de conduta, tratando a todos com dignidade, honestidade e transparência, de modo a resguardar a lisura de seus processos e de sua imagem;

RELATÓRIO



PORTO ALEGRE, 28 DE JUNHO DE 2010