

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

IVANA BASSO

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS POR REDES
DE EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

São Leopoldo
2011

IVANA BASSO

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS POR REDES
DE EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Professor orientador: Dr. Marcos Antônio de Souza

São Leopoldo

2011

IVANA BASSO

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS POR REDES
DE EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora

Dedico este trabalho em especial aos meus pais, Ivar Basso e Maria Lourdes Rossetti. Basso, pessoas que nunca mediram esforços para que este sonho se realizasse. Muito obrigado, amo muito vocês!

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela vida e pela oportunidade de realizar este sonho.

Em especial, agradeço aos meus pais, que me acompanharam ao longo desta jornada, apoiando-me, incentivando-me e colaborando com o desenvolvimento deste trabalho, nunca deixando que me faltassem carinho, compreensão, fé e, acima de tudo, amor.

Compartilho este trabalho com meu namorado Adilson, pessoa especial, companheira, que sempre esta ao meu lado, com muita compreensão pelas minhas ausências.

Em particular, agradeço ao meu querido orientador professor, Dr. Marcos Antônio de Souza, orientador desta pesquisa, pela dedicação, comprometimento e profissionalismo na orientação segura, pois sem esses elementos não teria sido possível a realização da Dissertação. Sinceramente, obrigado.

Aos professores do mestrado em Ciências Contábeis, pelos ensinamentos repassados e pela oportunidade de conviver com tão seletivo grupo.

E, não menos importante, à equipe da Secretaria de Pós-Graduação do Centro de Ciências Contábeis da UNISINOS, em especial, à Luciana, pelo profissionalismo e atenção disponibilizada em todos os momentos.

Agradeço a todos os meus familiares, irmãos e um agradecimento especial ao meu amigo, sobrinho e colega de trabalho Rafael Basso, pela ajuda e paciência. A todos os colegas de trabalho e amigos, pela compreensão que tiveram comigo.

Agradeço aos colegas do mestrado que nunca mediram esforços para ajudar, criticar e que sempre me apoiaram com palavras de estímulo.

E a todos aqueles que de uma forma ou de outra me auxiliaram nessa caminhada.

A vocês minha gratidão.

RESUMO

O objetivo do estudo é Identificar quais as práticas de governança adotadas pelas redes de empresas do Rio Grande do Sul, no seguimento de mercado e supermercados. Diante das mudanças organizacionais da evolução constante das sociedades capitalistas, as empresas passaram a cuidar mais a sua forma de gestão, criando uma nova relação entre empresas e a sociedade, abrindo espaço para as práticas de governança como um processo para melhorar a capacidade de manter a eficiência e eficácia das atividades das organizações. Quanto a metodologia, a pesquisa classifica-se como aplicada, segundo seus objetivos é definida como descritiva. Para obter os dados a cerca das práticas de governança adotadas pelas redes de empresas, foi utilizada a técnica de levantamento de dados por meio de entrevistas estruturadas, aplicadas em 17 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul, no segmento de mercado e supermercado, que compuseram a amostra. O instrumento de coleta dos dados, abordou os objetivos que levaram a formação; atributos de interação; características da gestão; instrumentos para gestão, gestão de governança; praticas de governança adotadas pelo conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal das redes. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva, na qual se calculou o *Ranking* Médio e Geral de escala, baseado nas respostas obtidas na escala *Likert*. Como resultado da pesquisa identificou-se que as redes de empresas do segmento de mercado e supermercado do estado do Rio Grande do Sul, adotam práticas de governança na sua gestão, se utilizando delas para melhorar o relacionamento entre empresa e associado.

Palavras-chave: Governança. Redes de empresas. Gestão.

ABSTRACT

The objective is to identify which governance practices adopted by the business networks in Rio Grande do Sul, market and supermarkets segment. Given the organizational changes of the constant evolution of capitalist societies, companies began to look more to how it was managed by creating a new relationship between companies and society, making room for the practices of governance as a process to improve the ability to maintain efficiency and effectiveness of organizations' activities. The research methodology, ranks as applied, according to its goals it is defined as descriptive. To get data about the governance practices adopted by the business networks, the technique of data collection was used through structured interviews, applied in 17 business networks in the state of Rio Grande do Sul, market and supermarket segment, that composed the sample. The data collection instrument, addressed the goals that led the formation, interaction attributes, characteristics of management, management tools, governance management, governance practices adopted by the administrative council, executive board and audit committee of the business networks. The data collected were submitted to descriptive analysis, in which it was calculated the Average and Overall Ranking of the scale, based on the Likert scale responses. As the research results it was identified that the business networks market and supermarket segment in the state of Rio Grande do Sul, adopt governance practices in its management, using them to improve the relationship between company and associate.

Keywords: Governance. Business networks. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Autogestão	37
Figura 2 - Modelo de gestão a partir de uma organização líder	38
Figura 3 - Modelo de gestão por uma organização administrativa	38
Figura 4 - Instrumentos de Gestão Contratuais	40
Figura 5 - Instrumentos de Gestão Estratégicos.....	41
Figura 6 - Instrumentos de Gestão de Tomada de Decisão	42
Figura 7 - Instrumentos de Gestão de Integração.....	43
Figura 8 - Tipo de investidor no volume total negociado em ações.....	52
Figura 9 - Divisão por convênios do Programa Redes de Cooperação	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo tradicional x modelo em rede de empresas	18
Quadro 2 - Elementos da gestão Organizacional	24
Quadro 3 - Dilema do Prisioneiro	31
Quadro 4 - Estudos do desempenho dos relacionamentos interorganizacionais	33
Quadro 5 - Organizações Individuais e Redes de Cooperação.....	35
Quadro 6 - Fatores Relevantes nas Redes de Cooperação.....	45
Quadro 7- Modos de controle, segundo o IBGC	56
Quadro 8 – Princípios de boa prática de governança	64
Quadro 9 - Práticas de Governança pelo CA, DE e CF	69
Quadro 10 - Determinantes dos modelos de Governança em redes	71
Quadro 11 - Título, autor e fonte dos artigos nacionais – Período de 2000 a 2011.....	75
Quadro 12 - Escala tipo <i>Likert</i> utilizada na pesquisa	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estudos artigos nacionais – Período 2000 a 2011	73
Tabela 2 - Autores por artigo nacionais da amostra, no período de 2000 a 2011.....	73
Tabela 3 - Bibliografia artigos nacionais - período de 2000 a 2011.....	74
Tabela 4 - Característica da amostra	80
Tabela 5 - Escala de Likert	82
Tabela 6 - Objetivos que levaram a formação das redes (1).....	91
Tabela 7 - Objetivos que levaram a formação das redes (2).....	92
Tabela 8 - Atributos de interação das redes (1).....	95
Tabela 9 - Atributos de interação das redes (2).....	97
Tabela 10 - Característica da gestão da rede (1)	98
Tabela 11 - Característica da gestão da rede (2)	101
Tabela 12 - Instrumento para gestão da rede (1)	102
Tabela 13 - Instrumento para gestão da rede (2)	103
Tabela 14 - Governança pela rede (1).....	104
Tabela 15 - Governança pela rede (2).....	105
Tabela 16 - Conselho de administração das redes (1).....	107
Tabela 17 - Conselho de administração das redes (2).....	108
Tabela 18 - Conselho de administração das redes (3).....	110
Tabela 19 - Diretoria executiva das redes (1).....	111
Tabela 20 - Diretoria executiva das redes (2).....	112
Tabela 21 - Conselho fiscal das redes (1).....	113
Tabela 22 - Conselho fiscal das redes (2).....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Função dos entrevistados.....	87
Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado	87
Gráfico 3 - Tempo de atuação na rede.....	88
Gráfico 4 - Faturamento das redes entrevistadas.....	89
Gráfico 5 - Abrangência territorial das redes	89
Gráfico 6 - Empresas associadas.....	90
Gráfico 7 - Tempo de constituição da rede.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Auditoria Independente
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social
BM&F Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CA	Conselho de Administração
CALPERS	<i>California Public Employees' Retirement System</i>
CAP	Centro de Pesquisa e Planejamento
CF	Conselho Fiscal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPP	Centro de Pesquisa e Planejamento
CVM	<i>Comissão de Valores Mobiliários</i>
DE	Diretoria Executiva
GC	Governança Corporativa
ICGN	<i>International Corporate Governance Network</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NDGC	Níveis diferenciados de governança corporativa
NUPEGEC	Núcleo de Pesquisas em Gestão de Custos
OECD	<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
PETROS	Fundação Petrobás de Seguridade Social
PIB	produto Interno Bruto
PREVI	Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
PRC	Programa Rede de Cooperação
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RC&F	Revista de Contabilidade e Finanças
RE	Redes Empresariais
RM	<i>Ranking</i> Médio
S.A	Sociedade Anônima
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>

SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos
Internacionais	
SOY	Lei Sarbannes Oxley
RC&F	Revista Contabilidade & Finanças

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO	21
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	22
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	24
2.1.1 Estrutura Organizacional em Redes	25
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	28
2.2.1 Origem e Evolução das Redes Empresariais	30
2.2.2 Modelos de Gestão de Redes Empresariais	34
2.2.3 Instrumentos de Gestão em Redes Empresariais	39
2.2.4 Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação	44
2.2.5 Programa Redes empresariais do Rio Grande do Sul	46
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	48
2.3.1 Origem e Evolução da Governança Corporativa em Outros Países	48
2.3.2 Governança Corporativa no Brasil	55
2.3.3 Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa	61
2.3.4 Código das Melhores Práticas do IBGC	63
2.3.5 Cartilha de Governança Corporativa da CVM	64
2.4 GOVERNANÇA EM REDES.....	65

2.4.1 A interação entre Governança e Performance Competitiva	66
2.4.2 Ambiente em Redes e a Governança Empresarial	70
2.5 ESTUDOS RELACIONADOS A GOVERNANÇA DE REDE EM EMPRESAS.....	71
2.5.1 Estudos em Periódicos Nacionais	72
2.5.2 Estudo em Periódicos Internacionais	75
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	76
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	76
3.1.1 Quanto ao Método.....	76
3.1.2 Quanto a Natureza.....	77
3.1.3 Quanto aos Objetivos	77
3.1.4 Quanto à forma de abordagem do problema	78
3.1.5 Quanto aos Procedimentos Técnicos Utilizados.....	78
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	79
3.3 PLANO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	81
3.4 LIMITAÇÃO METODOLÓGICA	84
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	86
4.1 A ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	86
4.1.1 Perfil dos Entrevistados	86
4.1.2 Perfil das Redes	88
4.1.3 Objetivos que Levaram a Formação das Redes	90
4.1.4 Atributos de interação das redes	94
4.1.5 Caracterização da Gestão das Redes	98
4.1.6 Instrumentos para gestão da rede	101
4.1.7 Governança pela Rede.....	104
4.1.8 Conselho de administração das redes.....	106

4.1.9 Diretoria executiva das redes.....	110
4.1.10 Conselho fiscal das redes	113
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	115
5.1 CONCLUSÃO	115
5.2 RECOMENDAÇÕES	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA.....	128
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	129
APÊNDICE C – OBJETIVOS QUE LEVARAM A FORMAÇÃO DA REDE	134
APÊNDICE D – ATRIBUTOS DE INTERAÇÃO DA REDE	135
APÊNDICE E – CARACTERÍSTICA DA GESTÃO DA REDE.....	136
APÊNDICE F – INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DA REDE.....	137
APÊNDICE G – GESTÃO DE GOVERNANÇA PELA REDE	138
APÊNDICE H – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA) DA REDE.....	139
APÊNDICE I – DIRETORIA EXECUTIVA (DE) DA REDE.....	140
APÊNDICE J – CONSELHO FISCAL (CF) DA REDE	141
APÊNDICE L – PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DA REDE	142
APÊNDICE M – ARTIGOS INTERNACIONAIS.....	143
APÊNDICE N – ARTIGOS INTERNACIONAIS	144

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação do tema, a estrutura do estudo e sua relevância.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Entre as décadas de 1970 e 1980, a reestruturação econômica mundial induziu diversas estratégias organizacionais. Para análise dessa reestruturação, Castells (2009) aponta o surgimento de uma economia mais informacional, caracterizada pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, fundamentada no conhecimento e no processamento das informações, que se tornaram contributivas para o desenvolvimento dos processos de transformação tecnológicos.

No âmbito das organizações, Bressan (2004) elenca algumas características comuns às organizações, como a dinâmica e a inovação na gestão das empresas que se tornaram cada vez mais evidentes. A inovação é estendida a toda a administração – todos se sentem comprometidos com o processo, e o clima de inovação é instaurado entre os gestores da empresa. Toda ideia nova é bem acolhida, a criatividade e a ousadia são valorizadas, a inovação é cultuada.

Essa economia mais informacional, segundo Wegner, Wittmann e Dontto (2006), exige das empresas capacidades para acompanhar as mudanças com velocidade acelerada, sob pena de não conseguirem adequar-se para continuarem concorrendo. Diante desse ambiente mais dinâmico de negócios, no qual os riscos de serem superadas pelos concorrentes são cada vez maiores, o aprimoramento e o incremento de novas capacidades tornaram-se necessárias a todas as empresas.

Begniss, Pedrozo e Estivalet (2008) dizem que as empresas precisam repensar formas e estratégias de competição. Por estarem em constante desafio,

elas procuram transformar seu modo de pensar e agir corporativamente. As empresas passaram a ser vistas como parceiros potenciais; como consequência, sua estratégia da competição agora busca reforço nas ações de cooperação.

Diante desse cenário, Mazzola (2008) explicita que as formas organizacionais demandam novas estruturas, como alianças estratégicas e parcerias, vistas como uma nova forma de organização: as redes de empresas. Estas se agrupam por objetivos comuns e visam a atingir novos mercados através da aliança empresarial.

Jarillo (1993) usa o termo *redes estratégicas* (*strategic networks*) para referir-se à nova forma como as empresas podem se reorganizar para responder às necessidades competitivas, cada vez mais exigentes. O autor diz que esse novo ambiente, de rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, exige menor tempo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), maior inovação, preços mais baixos, maior qualidade e flexibilidade produtiva.

O termo *redes de empresas* tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores. No trabalho de Verschoore e Balestrin (2008), por exemplo, as redes de empresas são abordadas como uma quebra paradigmática na condução dos negócios e como explicação para fenômenos organizacionais que abrangem agentes econômicos interdependentes.

Os autores destacam que a busca por alianças empresariais proporciona às empresas maior competitividade, mas também gera conflitos internos em seu modelo de gestão. Segundo eles, isso ocorre porque antes a organização era mais centralizada em seu processo de gestão e, quando vem a pertencer a uma rede de empresas, passa a ser administrada de forma mais coletiva, tendo de incorporar padrões e normas que almejem resultados coletivos.

Nesse contexto, a separação entre as atividades de natureza estratégica e as de natureza executiva apresenta-se, conforme Soares e Ventura (2008), como uma maneira de tentar evitar o controle do poder pelo executivo principal, o qual detém o controle e o comando da efetiva realização das operações da organização.

Conforme Torfing e Sorensen (2009), a eficiência dentro das redes começa com a identificação de problemas internos relevantes. Estes, segundo Kwasnicka (2006), são: disposição dos níveis hierárquicos; número de pessoas envolvidas em cada relacionamento; frequência de interações; centralidade; canais e frequência da comunicação; distribuição de recursos e mecanismos de controle; construção de capacidades para a cooperação futura.

A prática que busca alinhar interesses das diferentes partes que compõem uma organização pode ser identificada como gestão de governança, segundo Rotta, Hillbrecht e Balbinotto (2005). A governança trata das formas de controle das empresas – controles esses que alinham os interesses das diferentes partes de uma organização, tendo a finalidade de aumentar o valor da empresa, além de viabilizar seu acesso ao capital, de forma a ganhar ou manter-se no mercado. No Quadro 1, visualizam-se algumas características do modelo tradicional de empresas e do formato de redes empresariais.

Quadro 1 - Modelo tradicional x modelo em rede de empresas

CARACTERÍSTICA DO MODELO	MODELO TRADICIONAL EM EMPRESAS	MODELO EM REDES DE EMPRESAS
Objetivo	Maximizar lucros	Ganhos coletivos
Transparência	Busca transparência ao tratamento dado a aplicação de recursos financeiros	Busca transparência na sua forma de gestão como um todo
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Tomada de decisão	Estrutura organizacional mais centralizada	Estrutura organizacional mais descentralizada
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultado coletivo e por empresa

Fonte: Adaptado a partir de trabalhos de Torfing e Sorensen (2009) e Kwasnicka (2006)

A procura por melhores práticas de governança tem crescido à medida que aumentam as dificuldades das empresas em ajustar seus controles.

Conforme Rotta, Hillbrecht e Balbinotto (2005), a governança, em diferentes escalas, possibilita maior percepção das transações e das operações internas da empresa, devido à maior precisão, clareza e objetividade na divulgação das informações.

Destacam-se dois mecanismos internos para o alinhamento dos interesses: a remuneração dos gestores e a atuação do Conselho de Administração, formado por um grupo de pessoas representantes dos proprietários, cabendo-lhe a responsabilidade de definir estratégias e objetivos e realizar a escolha dos executivos que implementarão as estratégias (SOARES; VENTURA, 2008). Como mecanismos externos, ressalta-se a obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a empresa.

A gestão da governança, conforme Silveira et al. (2004) vem ganhando cada vez mais destaque no âmbito acadêmico e empresarial, devido ao aumento da participação ativa de investidores e pequenos investidores individuais nos mercados e à crescente exigência da garantia de que os gestores da empresa agirão sempre de acordo com o interesse de tais investidores.

Com referência às novas tendências do mundo dos negócios, Rodrigues (2003) diz que as empresas estão passando por um período de transição quanto à forma de gerir seus negócios. Algumas evidências disso são percebidas no processo de profissionalização das empresas que abrem espaço para gestores profissionais. Isso não significa que seus proprietários tenham sido eliminados, mas que os cargos executivos estão sendo reservados para determinado perfil de profissional, independentemente de se tratar de herdeiros ou sucessores.

Segundo Soares e Ventura (2008), boas práticas de governança remetem à transparência na administração das entidades e, com isso, transmitem ao mercado mais confiabilidade. Rodrigues (2003) acrescenta que a governança apresenta-se como um novo modelo de gestão para empresas, como forma de valorizá-las, primando pela melhoria da qualidade das relações, numa proposta de transparência e gestão socialmente responsável.

Em consequência do acelerado crescimento organizacional e das mudanças estruturais das empresas, ocorreu a separação entre propriedade e

controle. Silveira et al. (2004) explicam que as empresas passaram a atribuir mais valor e importância à governança. As empresas melhoraram sua estrutura a fim de ampliar sua eficiência e aumentar sua competitividade no âmbito dos negócios.

A governança nas redes de empresas envolve assuntos como: (1) forma de definição de autoridade para que as decisões sejam tomadas e estabelecimento de limites de cooperação, responsabilidade e aspectos legais; (2) criação de normas e procedimentos para lidar com seus parceiros. Para Greenhalgh (2002), o sucesso da rede ultrapassa a elaboração de contratos formais, pois há principalmente dependência de quem interage com quem. Escolher quem conduzirá o processo de interação na organização é, portanto, de acentuada importância, pois significa distribuir poderes para que, em conjunto, sejam alcançados os objetivos comuns pretendidos.

Das posições de Greenhalgh (2002), infere-se que as alianças em redes de empresas representam uma diferente forma de relação de negócios e, assim, precisam de um gerenciamento mais inovador. Isso quer dizer visar tanto a uma maior flexibilidade e adaptação, quanto a pessoas capacitadas para ocupar cargos de tomada de decisão.

A gestão de governança, conforme Silveira et al. (2004), pretende minimizar potenciais conflitos, jogos de interesses, uso inadequado de informações e assimetria informacional dentro da rede. Para tanto, ressalta-se a importância de a rede estruturar um transparente sistema de governança, com padrões bem estabelecidos e normas conhecidas por todos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme exposto na contextualização, a literatura tem destacado que, para as redes de empresas conseguirem desenvolver-se no atual cenário econômico e obter sucesso, precisam adotar boas práticas de governança e buscar parcerias em sua forma de atuação.

Nesse sentido, o presente estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: *Qual o estágio de adoção de práticas de governança por redes de empresas do Rio Grande do Sul no segmento de mercado e supermercado?*

1.3 OBJETIVOS

Para viabilizar a obtenção de uma adequada resposta ao problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos foram estabelecidos, conforme apresentado na sequência.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais as práticas de governança adotadas pelas redes de empresas do Rio Grande do Sul no segmento de mercado e supermercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a governança nas redes de empresas;
- Identificar as principais barreiras à eventual não-utilização da governança pelas redes e a potencial implantação da governança pelas redes;
- Verificar os principais benefícios evidenciados com a implementação da governança nas redes de empresas pesquisadas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Conforme problema e objetivos apresentados, integram o escopo central desta pesquisa as práticas de governança adotadas por redes de empresas do Rio Grande do Sul. Em sua amplitude, a pesquisa aborda barreiras e

dificuldades a tais práticas; visualiza a questão de futura implantação da governança; estuda como esse processo se desenvolve dentro da rede.

Não é objetivo desta pesquisa sugerir nem desenvolver métodos para melhorar a governança, tampouco mensurar resultados financeiros oriundos de boas práticas de governança pelas redes. Igualmente, não visa a emitir juízo de valor sobre as práticas atualmente utilizadas ou de uso planejado, nem mesmo sobre a qualidade da gestão das redes de empresas.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diante das mudanças que transformam o cenário econômico mundial, as empresas procuram adaptar-se e reorganizar-se com rapidez e flexibilidade, tanto no modo de desenvolver a governança, quanto em sua formação, abrindo espaço para o surgimento de redes de empresas, unidas por objetivos comuns, sob diferentes formas, em diferentes contextos.

Tomando-se como base tais mudanças, este estudo assume relevância em virtude das características relacionadas à dimensão de controle - estrutura de propriedade e relação entre propriedade e gestão executiva - desenvolvidas através das dimensões de controle da prática: estrutura do conselho, pessoas e processos.

Busca-se, com esta pesquisa, identificar e conhecer as formas como redes empresariais situadas no estado do Rio Grande do Sul atuantes no segmento de mercado e supermercado desenvolvem suas práticas de gestão de governança. Tais formas de interação cooperativa têm sido crescentemente valorizadas e vistas como promissoras para as relações inter e intraorganizacionais na promoção de produtividade e competitividade.

Ao procurar identificar as práticas de governança utilizadas por redes de empresas situadas no Rio Grande do Sul, este estudo integra-se às iniciativas do Núcleo de Pesquisas em Gestão de Custos (NUPEGEC), grupo de pesquisas vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

(CNPQ) e liderado pelo Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza. Suas linhas de pesquisa são controladoria, contabilidade gerencial e gestão estratégica de custos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos.

O Capítulo 1 é composto por introdução, contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos, delimitação e relevância do estudo.

O Capítulo 2 compreende os tópicos que compõem o referencial teórico, trazendo considerações preliminares sobre gestão organizacional; redes de cooperação empresarial; aspectos relevantes da governança corporativa; origem e evolução da governança no mundo; governança corporativa no Brasil; governança em redes; interação entre governança e *performance* competitiva; ambiente em redes e governança empresarial; códigos de práticas de governança corporativa; código das melhores práticas do IBGC; cartilha de governança corporativa da CVM.

No Capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo: delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, instrumentos de coleta e tratamento dos dados e possíveis limitações do método.

O Capítulo 4 trata do resultado da pesquisa, expondo-se a análise e a interpretação dos dados. É feita a discussão detalhada dos resultados.

No Capítulo 5, a partir da análise dos dados e das reflexões realizadas, são apresentadas as conclusões e as considerações em torno do tema pesquisado. Sugerem-se novos estudos como complementação ao aqui desenvolvido. Na sequência, são apresentadas as referências que embasaram o desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Bressan (2004), o ambiente de negócios vem sofrendo uma reestruturação, com uma adaptação no sistema de aprendizagem organizacional e mudanças na estrutura formal para uma estrutura mais flexível. As empresas buscam constantemente atualização e, com isso, precisam reavaliar sua forma de gestão organizacional para conseguirem alcançar os objetivos estratégicos traçados para o negócio. Alguns elementos importantes nessa mudança da gestão organizacional podem ser vistos no Quadro 2:

Quadro 2 - Elementos da gestão Organizacional

Alinhamento estratégico	Para servir como base às decisões de ações de melhoria que devem ser priorizadas e implementadas;
Identificação das necessidades de mudança	Com base no alinhamento estratégico, podem ser priorizados aqueles fatores que mais contribuirão para a busca dos objetivos de negócio e que devem ser alvos de ações de melhoria de desempenho;
Abordagens para a melhoria de desempenho	Deve-se buscar as abordagens mais apropriadas para a intervenção empresarial (mudanças radicais ou melhoria contínua);
Principais falhas nos programas de mudança	Antes da utilização de métodos, práticas e ferramentas para a melhoria de desempenho, é necessário fazer uma reflexão sobre as principais barreiras que poderão ser enfrentadas na implementação das ações planejadas;
Métodos de melhoria e mudança	Deve-se conhecer os métodos existentes para a intervenção empresarial, porém ressalta-se que não há receitas de sucesso e que cada caso de melhoria requer contingências que deverão ser consideradas;
Gestão por processos	É importante para permitir que o programa de melhoria e mudança busque sempre a agregação de valor dos processos e o foco nos clientes;
Medição de desempenho	Tanto de forma qualitativa como quantitativa é vital para que haja um <i>feedback</i> se as ações implementadas estão alcançando os objetivos estratégicos previamente traçados pela organização;
Capacitação e cultura organizacional	É elemento de preocupação o impacto que as pessoas têm no sucesso ou fracasso dos programas de melhoria e mudança, assim uma análise sob o enfoque dos recursos humanos é importante para entender e, conseqüentemente, considerar a influência das pessoas, sua capacitação e a cultura que estarão por trás dos projetos de melhoria.

Fonte: Adaptado de Gerolamo, Carpinetti e Cardoza (2005)

Os elementos elencados no Quadro 2 precisam ser incorporados à estrutura organizacional da empresa; para isso, ela tem de gerenciar melhor os processos de mudança e adaptá-los à cultura organizacional.

Conforme Bataglia et al. (2006), novas formas organizacionais têm sido usualmente empregadas na obtenção de maiores descentralização, horizontalidade na comunicação, efetividade e rapidez nos sistemas de informação empresariais.

A gestão organizacional da empresa conforme Feuerschütter (1997) retrata sua estrutura, seus órgãos, suas relações de interdependência, sua forma de funcionamento, seus processos de atividade e formas de gestão, os quais conduzem aos objetivos empresariais.

Quanto mais incerto for o ambiente, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas. Conseqüentemente, será despendido maior esforço para controlar a incerteza, através do estabelecimento de contratos com outros atores ambientais. Tal mecanismo segundo Ferreira et al. (2005) requer obtenção de informações, negociação e desenvolvimento de dispositivos de controle, o que aumenta o custo das transações.

2.1.1 Estrutura Organizacional em Redes

Devido ao ritmo constante de mudanças, ao aumento da competitividade entre as empresas dentro de um mesmo segmento e ao aumento de empresas estrangeiras competindo com as empresas brasileiras, dentre outros fatores, tornou-se necessária a criação de relações de cooperação entre empresas concorrentes em busca de vantagens competitivas.

As relações de cooperação entre as empresas podem ser desenvolvidas em redes de empresas. Segundo Britto (2002), estas estão ligadas a configurações inteorganizacionais, conduzidas por um relacionamento cooperativo e recíproco, criando uma nova forma de dimensionar as atividades econômicas nas empresas nelas inseridas.

De acordo com Amato Neto (2000), as redes de empresas caracterizam-se por três variáveis determinantes: a diferenciação, que propicia às empresas benefícios inovadores, reduzindo os custos; a interdependência entre as empresas; e a flexibilidade, que proporciona a adaptação às mudanças ocorridas no ambiente externo às empresas.

Em relação à distinção entre os tipos de redes existentes, segundo Hoffmann (2002), as redes de empresas contemplam quatro características básicas para sua compreensão morfológica: a direcionalidade, a localização, a formalização e o poder.

Atualmente, as redes encontram-se em expansão, como consequência da necessidade de organização entre as empresas e das vantagens que a elas propiciam corrobora Olave e Amato (2001). As redes de empresas trazem às empresas associadas diversas vantagens, de acordo com Paula e Diniz (2004) são elas: intercâmbio de dados, de informações e de conhecimento; redução de custos; cooperação; e aprendizagem organizacional. Para a obtenção dessas vantagens, as companhias membros da rede devem, entretanto, desenvolver relações de cooperação.

As relações de cooperação entre as empresas contribuem para a redução de custos de transação, como afirmam Marchi e Wittmann (2008), através da forte relação com os fornecedores, possibilitando, por exemplo, a compra de produtos em escala com melhores condições (maior qualidade e/ou menor preço).

A confiança entre as empresas também é fundamental para que se estabeleçam acordos que propiciem menores custos de transação, enfatiza Olave e Amato (2001). Ela conduzirá os parceiros a respeitarem os compromissos assumidos, gerando vantagens a todos os integrantes da rede.

Para Chiavenato (2007), as organizações bem-sucedidas, na era da globalização, estão substituindo os tradicionais departamentos funcionais pela estrutura em rede. As redes podem conter unidades organizacionais ou equipes multifuncionais e interdisciplinares. As redes têm características mais flexíveis. Os departamentos tradicionais são mais definitivos, permanentes, estáticos e,

muitas vezes, imutáveis. As redes são ágeis e muito mais flexíveis, podendo redefinir continuamente seu encadeamento e suas atividades.

As redes de negócio são constituídas por um núcleo principal, que segundo Marchi e Wittmann (2008) são rodeados por empresas ou unidades de negócio, cada qual funcionando como um centro de lucro separado dos demais. Existem as redes de equipes, formadas por várias equipes permanentes ou transitórias, dependendo das circunstâncias. No centro, localiza-se o coordenador geral das equipes, rodeado por equipes interfuncionais ou multifuncionais.

Hoffmann (2002) destaca que a estrutura, tanto em redes de negócios quanto em redes de equipes, apresenta características relacionadas com: flexibilidade elevada, pela qual se conseguem moldar a ambientes turbulentos e com tecnologias de ponto; mobilidade, pois pode funcionar em qualquer lugar, momento ou hora; horizontalidade, sendo muito mais dinâmica nos processos; conectividade, que proporciona a ligação, integrando as várias unidades ou equipes; coordenação própria; autonomia; autoeficiência de recursos e de competências.

Esse formato de organização permite a virtualização do negócio; Britto (2002) reforça que o aparecimento de empresas virtuais, que não necessitam de tempo nem espaço para funcionar; e a proliferação de novas unidades de negócio, fazendo com que a composição da rede também mude. Tal formato possui baixíssimo custo operacional, pois tem o foco certo na operação, não desperdiçando energias.

Este estudo contempla empresas inclusas em redes. Devido às características desenvolvidas pelas empresas associadas às redes, foi possível obter informações pontuais quanto à avaliação de desempenho empresarial.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Com o acelerado ritmo das transformações tecnológicas e das mudanças sociais, as empresas buscam novas técnicas e estratégias para conseguirem manter-se no mercado. A crescente cobrança de melhores resultados, aliada às dificuldades de adquirir individualmente as capacidades exigidas para concorrer no mercado, estimula as empresas na busca por estratégias interorganizacionais, como enfatizam Werner, Wittmann e Dotto (2006).

Na concepção de Vianna (2008), as vantagens competitivas estão fazendo com que as empresas lutem de forma muito forte por sua sobrevivência. Desse modo, elas acabam por buscar meios para superar os desafios que o ambiente de negócios lhes apresenta. Dentre as muitas ferramentas e caminhos a serem seguidos, o que tem ganhado muita importância nos últimos tempos é a formação de redes de cooperação empresariais.

Pereira, Visentini e Venturini (2006) apontam que várias pesquisas foram realizadas sobre o desempenho das redes. Destas, a grande maioria buscou identificar os ingredientes “mágicos” que levam ao sucesso das redes, em termos de causas e processos que influenciam a sua performance e sucesso comercial.

As redes de cooperação empresariais são definidas como um conjunto de empresas que estão ligadas de forma a criar vantagens que as diferenciem das demais empresas externas, reforça Verschoore (2004). Isso proporcionaria um maior ganho de competitividade, algo que a empresa não conseguiria atingir de forma isolada. Conforme Jarillo (1998), nas redes de cooperação, as firmas relacionam-se de maneira a permitir ganhos e vantagens competitivas frente aos seus competidores e também fora da rede.

As redes são compostas por empresas independentes que possuem seus próprios objetivos, interesses, estruturas e cultura. Portanto, podemos destacar os relacionamentos e os contatos de cada empresa, bem como a forma de interagir dos integrantes da rede e do meio externo, como interessantes focos de estudos e pesquisas (CRUZ; QUANDT; MARTINS, 2008).

Segundo Van Aken e Weggeman (2000), observa-se que toda e qualquer organização está envolvida em alguma forma de rede, porém alguns aspectos estruturais e gerenciais determinam a formação de rede presente no ambiente. Um dos temas que vêm atraindo a atenção e despertando diversas pesquisas é a estrutura de redes, relacionada com a competitividade que apresenta em relação a outras organizações que se encontram dispersas no mercado.

A estrutura de rede surge como alternativa estratégica a outras formas organizacionais, contando com uma boa adaptabilidade e flexibilidade em função da diversificação dos mercados, como salientam Olave e Amato (2001). Além disso, a estrutura de rede provém ainda da necessidade de padronização dos níveis de coordenação devido à dificuldade na execução de tarefas complexas.

Para Kasa (1999), o que tem se tornado claro é que, em redes, se busca a interação entre os atores com interesses comuns e divergentes. Isso se torna, em muitos casos, impossível para se encontrar resultado coletivo único, de base de troca orientada e racionalmente individual.

No Brasil, segundo Costa e Ferreira (2000), as pequenas empresas representam “99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do produto interno bruto (PIB) nacional, porém respondem por apenas 20% das exportações”. A assimetria na relação geração de emprego *versus* geração de riqueza revela algumas barreiras para uma melhor competitividade das pequenas empresas.

Para Boehe et al. (2004), essas barreiras estão relacionadas a aspectos como: fontes de financiamento escassas, o que limita o poder de investimento; dependência de fornecedores fortemente baseada em relações do tipo perde-ganha; e baixo nível de inovação tecnológica, dada a distância entre as pequenas empresas e os órgão de pesquisa e de desenvolvimento (MARCHI; WITTMANN, 2008).

2.2.1 Origem e Evolução das Redes Empresariais

As empresas buscaram aumento de produtividade por meio de ganhos de escala; aprendizagem baseada na repetição de tarefas; processos mecanizados; produção padronizada; linhas de montagem (CASTELLS, 1999). Esse modelo foi modificado constantemente, em um cenário com muitas mudanças, caracterizado por um mercado extremamente massificado, como enfatizam Wittmann, Dotto e Werner (2006). Hoje, o cenário revela-se mais instável e dinâmico, com a elevação dos padrões de consumo e a tendência de customização da produção e dos serviços.

Como alternativa eficaz para o desenvolvimento das empresas frente ao mercado, Vianna (2008) destaca que surgiram modelos organizacionais com base nas alianças, no compartilhamento de informações, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes empresariais, advindo das ciências naturais e sociais.

Axelrod (1984) reforça que a origem da cooperação está relacionada ao fato de os indivíduos buscarem seus próprios interesses, sem a presença de uma autoridade central intervindo no processo. O autor, baseado na análise do Dilema dos Prisioneiros, ressalta que a cooperação pode emergir entre os indivíduos que buscam satisfazer seus próprios interesses.

O jogo denominado Dilema dos Prisioneiros destaca a questão da mútua cooperação entre os indivíduos. Ele consiste na trama de dois prisioneiros que cometeram dois delitos. O objetivo é conseguir a confissão de ambos. A polícia opta por separar os prisioneiros e fazer-lhes a seguinte proposta: o prisioneiro que confessar o crime terá sua pena reduzida devido à sua cooperação. Diante desse dilema, o prisioneiro possui duas opções: cooperar ou trair, sendo possíveis, nesse cenário, quatro alternativas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Dilema do Prisioneiro

PRISIONEIRO A – B	B COOPERA (NÃO CONFESSA)	B TRAI (CONFESSA)
A Cooperar (não confessa)	A=2 anos / B= 2 anos	A=8 anos / B=1 ano
A Trai (confessa)	A=1 ano / B- 8 anos	A=5 anos / B= 5 anos

Fonte: Adaptado de Axelrod (1984)

O ponto-chave, nessa questão, é o fato de confessar ou não o crime. Se houver a confissão, a combinação dos resultados gera melhor resultado coletivo. Se isso não ocorrer, haverá uma traição. O foco da análise está na combinação de resultados coletivos. O autor mostra que: 1) se houver cooperação entre os dois prisioneiros, o resultado será de apenas quatro anos de prisão; 2) se um dos prisioneiros trair, o resultado coletivo passará a ser de nove anos de prisão; 3) se ambos confessarem, o resultado coletivo passará a ser de dez anos.

Balestrin e Verschoore (2008) esclarecem que, no caso do Dilema do Prisioneiro, a cooperação se estabelece pelo fato de os prisioneiros poderem se encontrar futuramente. Por esse motivo, ambos sabem que as decisões que tomarem no presente vão se refletir no futuro. Resume-se esse dilema em uma frase: “o truque é encorajar essa cooperação. Uma boa maneira de fazer isto é deixar claro que você vai retribuir. Palavras podem ajudar aqui, mas como todos sabem, atos falam mais que palavras” (AXELROD, 1984, p. 123). Corroborando a ideia de Axelrod, os autores Nalebuff e Brandenburg (1996) salientam que, para haver cooperação entre as empresas, é preciso existir a necessidade de buscas coletivas, havendo o desenvolvimento da estratégia de ganha - ganha.

Nos últimos anos, o campo do conhecimento sobre redes empresariais tem recebido forte incremento de pesquisas, despertadas por variados interesses. Conforme Dutra, Zancarelli e Santos (2006), a crescente busca visa a entender o que são as redes empresariais, como e por que se formam, se constituem, se desenvolvem e se mantêm, assim como identificar seus resultados.

Cruz, Quandt e Martins (2008) apontam que uma rede organizacional pressupõe, como princípio básico, a reunião de diversas organizações em uma associação única que contemple objetivos comuns a serem atingidos por seus

integrantes. Empresas de pequeno porte, quando atuam sozinhas, possuem baixo poder de atuação e negociação, porém, ao pertencerem a um modelo de rede, aumentam seu poder de barganha, melhoram as condições de trabalho e, conseqüentemente, obtêm maiores vantagens competitivas.

A estrutura em redes pode ser interpretada como uma forma espontânea ou auto-organizada que caracteriza as redes como unidades independentes, não guiadas por forças externas. A auto-organização é marcada por recursividade, redundância e autoconsciência, conforme Cruz, Quandt e Martins (2008).

Pereira, Visentini e Venturini (2006) ressaltam estudos relacionados às *performances* das redes, descrevendo como, em um grupo de empresas, se buscam objetivos estratégicos, relacionados a aspectos de alianças, atributos de relacionamentos, confiança entre empresas, controle, parcerias, entre outras interações, como mostra o Quadro 4.

Os estudos relacionados têm o foco voltado para as alianças de empresas e para as empresas de forma individual, visualizando atributos de relacionamento, aprendizado, confiança, controle, estrutura das alianças, barganha de poder. Pereira, Visentini e Venturini (2006) comentam que muitas pesquisas têm se dedicado à identificação dos fatores e que pouca atenção tem sido dada à compreensão das causas. Conseqüentemente, ainda não se obteve suficiente compreensão do motivo de certas alianças serem mais propícias a conflitos entre os parceiros do que outras e também do porquê de a aquisição de conhecimentos ser suprimida em algumas redes e em outras não.

O foco deste estudo são as redes de cooperação vinculadas ao programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS. Essas redes atuam no mesmo segmento e são formadas por empresas independentes que buscam objetivos comuns, alimentadas por relações de confiança umas nas outras.

Quadro 4 - Estudos do desempenho dos relacionamentos interorganizacionais

ESTUDO	ATRIBUTOS	INDICADOR DE <i>PERFORMANCE</i>	FOCO	RESULTADOS
Aulakh, Kotabe e Sahan, 1997	Atributos relacionamentos	Avaliação da Cooperação entre empresas para aumentar as vendas e o <i>market share</i>	Aliança	Normas relacionadas e controle social são positivamente relacionados com a <i>performance</i> da aliança.
Doz, 1996	Aliança, aprendizado e evolução	Avaliação dos parceiros pela criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades	Aliança	Condições iniciais afetam a aprendizagem, a qual é responsável pela <i>performance</i> da aliança
Fryxell, Dooley e Vryza, 2002	Confiança e controle	Satisfação média com a aliança pela empresa parceira	Empresa	Com confiança, o controle informal melhora a <i>performance</i> da aliança
Harrigan, 1988	Parceiros assimétricos	Sobrevivência do empreendimento, duração e avaliação das empresas	Aliança	Alianças entre parceiros similares duram mais. A aliança obtém maior sucesso quando os parceiros e os empreendimentos são horizontalmente relacionados
Inkpen e Currall, 1997	Confiança	Percepção dos parceiros sobre o ROI, <i>market share</i> , entre outros	Aliança	A confiança no parceiro é positivamente relacionada com a <i>performance</i> da aliança
Luo, 1997	Atributos do parceiro	ROI, vendas, exportação e risco operacional das redes de empresas	Aliança	A característica estratégica e a característica organizacional da empresa parceira afetam a <i>performance</i> da aliança
Mojoen e Tallman, 1997	Controle	Avaliação das empresas parceiras	Aliança e empresas	O controle é positivamente relacionado com a <i>performance</i> da aliança
Parkhe, 1993	Estrutura da aliança e teoria dos jogos	Compreender as necessidades estratégicas e os indicadores indiretos	Empresas	A <i>performance</i> da aliança é positivamente relacionada com a proteção dos efeitos futuros e negativamente relacionada com a percepção do comportamento oportunístico.
Zaheer, Mceuilly e Perrone, 1998	Confiança	Percepção da empresa no alcance de seus objetivos	Empresas	Confiança interorganizacional é positivamente relacionada com a <i>performance</i> da aliança

Fonte: Pereira, Visentini e Venturini (2006)

2.2.2 Modelos de Gestão de Redes Empresariais

Uma visão mais atual considera que, quando existe atuação empresarial na forma de redes, conforme Vianna (2008), há competitividade sistêmica, isto é, todos os participantes da rede conquistam vantagens competitivas, asseguradas pelo fato de seus produtos e serviços possuírem níveis de qualidade e inovação aceitos pelos clientes. Em consequência, ocorre aprendizagem na cadeia de valor.

Ressaltam-se também as diferenças existentes entre as redes de cooperação e as organizações de forma individual, evidenciando pesquisas relacionadas às características das redes que possam contribuir para seu desenvolvimento e gerenciamento. Passador e Ferreira (2006) questionam como fazer uma boa gestão em redes. Eles dizem que, como os instrumentos convencionais não são adequados, é necessário um esforço na construção de novas ferramentas e novos modelos. No Quadro 5, apresenta-se uma síntese das características distintivas entre as empresas organizadas de forma individual e as que se organizam em formato de redes de cooperação.

Quadro 5 - Organizações Individuais e Redes de Cooperação

CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÃO INDIVIDUAL	REDES DE COOPERAÇÃO
Objetivos	Lucro	Proporcionar a sustentabilidade das empresas associadas no mercado; Promover a cooperação e geração de ganhos coletivos para todos os associados.
Sustentabilidade	Venda ao cliente	Mensalidade, taxa de adesão, rendimentos de capital, doações de terceiros e produtos e serviços.
Estrutura de gestão	Hierarquia	Realizada pelo gestor da rede com base nas deliberações da assembleia e da diretoria.
Relacionamento Institucional	Decisão individual da diretoria da organização	Os relacionamentos são definidos pelo conselho de Adm, diretoria executiva e associados.
Parceiros	Fornecedores	Governo, fornecedores, outras redes e as universidades.
Abertura de Novos pontos de venda (expansão)	Decisão individual e da diretoria da organização	Baseado no planejamento estratégico da rede, é definido por assembleia, após apresentação do perfil, análise econômica e dos documentos do prospectado.
Negociações e Compras	Realizada individualmente pelo comprador da organização	Negociação realizada pela rede como agente intermediário responsável por gerenciar e assessorar o processo negociação e compra.
Políticas de Venda	Definidas pela Gerencia da organização	São regulamentadas pela assembleia e pelo conselho de Administração
Investimentos	Decisão individual e da direção da organização	Decisão coletiva através da consulta a todos os associados e validada por assembleia.
Tomada de Decisão	Centralizada na administração da organização	Através da assembleia por votação – Processo decisório democrático
Relacionamento	Competitivo, impessoal, hierárquico e burocrático	Colaborativo por meio do comprometimento, confiança, troca de informações e da sinergia entre os atores envolvidos.
Instrumento de Coordenação	Contratos, manuais e regulamentos – Formalizado e rígido	Estatuto social, regimentos interno, código de ética, plano de expansão, diretrizes de negociação e <i>marketing</i> – constitucionais e flexíveis.
Mecanismo de controle/ Penalidades	Advertência, suspensão e demissão	Cessaçao do uso da marca da rede, perda de todos os benefícios da rede, multa, juros e exclusão do associado.
Estratégia	Definida de forma geral para toda organização	Estratégia coletiva da rede alinhada com o objetivos das empresas associadas.

Fonte: Adaptado de Bortolaso (2009)

Nos dados do Quadro 5, observam-se algumas diferenças marcantes entre as organizações individuais e de redes de cooperação. No caso de organizações individuais, as empresas buscam diretamente lucro. No caso das redes, ocorre primeiro a busca por sustentabilidade e lucro coletivo. Com relação a parceiros, as redes possuem um ciclo mais amplo, pois envolvem maior número de pessoas.

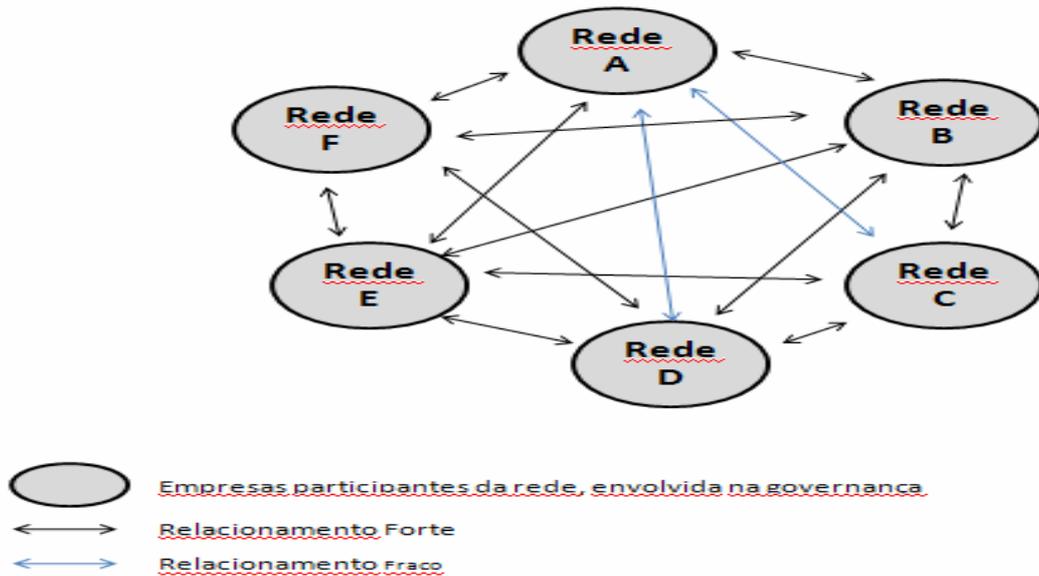
Evidenciam-se ainda outras diferenças notórias. Por exemplo, quando há maior número de empresas, como nas redes empresariais, as organizações obtêm melhor assessoramento e maior poder de investimento, seja na qualificação, seja na estruturação estratégica de suas atividades.

Em um processo de gestão, é fundamental o desenvolvimento de uma forma organizacional, seja ela individual ou coletiva. São poucas as pesquisas realizadas na tentativa de desenvolver um modelo de gestão para as redes de empresas. Procurando contribuir com o assunto, Provan e Kenis (2003) publicaram o artigo "*Modes of Network Governance and Implications for Network Management*", que teve como foco a análise das redes como um conjunto de relações e da literatura de gestão por meio de duas questões: configuração em rede com a perspectiva dos efeitos e resultados da rede; e o tratamento de conflitos inerentes à gestão das redes.

Com base na pesquisa dos autores sobre redes de cooperação, podem-se elencar três diferentes modelos: modelo de autogestão, modelo de gestão a partir de uma organização líder e modelo de gestão por uma organização administrativa.

O modelo de autogestão, conforme a Figura 1, é recomendado para pequenas empresas que se encontram próximas, possibilitando acesso e compartilhamento entre os associados. Todos os participantes têm acesso às informações. Porém, à medida que a rede vai crescendo, esse modelo vai perdendo a sua eficiência, pela dificuldade nos relacionamentos.

Figura 1 - Modelo de Autogestão



Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2003)

Suas dependências devem ser equilibradas e recíprocas, ou seja, quando as tarefas são segregadas entre as empresas associadas e quando há uma história de confiança entre os participantes. A força desse modelo de autogestão são a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros, a flexibilidade e a capacidade de resposta às necessidades da rede. Sua fraqueza é a relativa ineficiência.

O segundo modelo de gestão destacado pelos autores Provan e Kenis (2003) e apresentado na Figura 2 é o mais adequado para redes de grande porte, onde as empresas associadas sejam dependentes de uma única grande empresa, denominada de empresa líder, responsável pela legitimidade da rede. Esse modelo pode apresentar alguns problemas relacionados à empresa líder, que, em função da utilização inadequada do seu poder, pode causar conflitos com os demais membros.

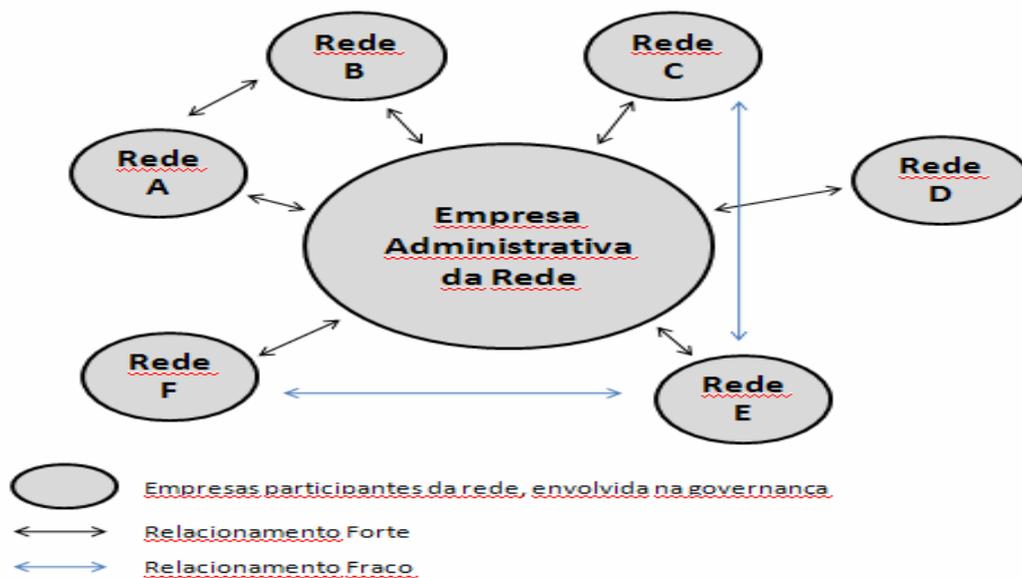
Figura 2 - Modelo de gestão a partir de uma organização líder



Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2003)

O terceiro modelo, apresentado pelos autores, representado na Figura 3 é o modelo de gestão por uma organização administrativa é recomendado para empresas de médio porte, que também compreendam bastante associados, onde a colaboração de todos é um objetivo e as relações macro podem apresentar muitos problemas.

Figura 3 - Modelo de gestão por uma organização administrativa



Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2003)

Esse modelo com centralização em uma sede administrativa é muito indicado quando a gestão das relações com o ambiente externo for turbulenta e consistir em um problema potencial aos associados da rede.

Os três modelos apresentados no estudo realizado por Provan e Kenis (2003) provam que, para cada formato de rede, existe um diferente modelo de gestão. Esses são alguns dos modelos utilizados pelas organizações para desenvolver a sua gestão.

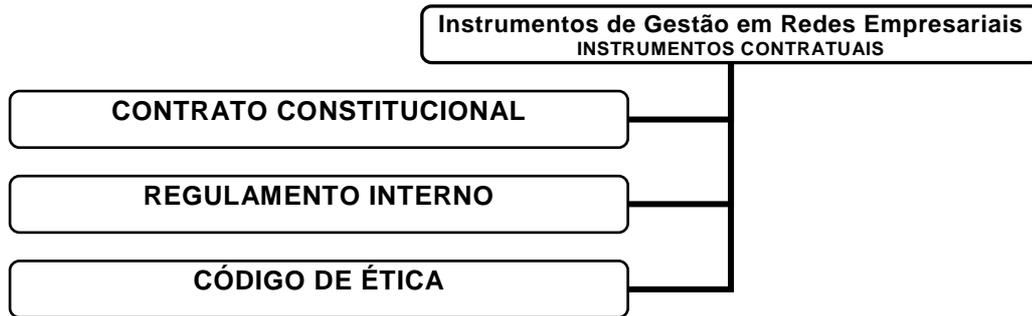
2.2.3 Instrumentos de Gestão em Redes Empresariais

Os instrumentos de formação de uma rede de empresa podem ser divididos em contratuais, estratégicos e de tomada de decisão. Os instrumentos remetem a melhores práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação, conforme relatam Balestrin e Verschoore (2008). Muitos desses instrumentos já são utilizados por redes de cooperação no Brasil e no exterior.

As redes podem ser formadas por empresas de pequeno porte, com fator geográfico de proximidade, obtendo uma administração mais informal, e também por empresas de grande porte, em que a administração precisa de controles mais rígidos, como explicam Provan e Kenis (2003). Diante desses fatores, torna-se necessário que as redes tenham mecanismos e normas para que os objetivos e as metas traçadas sejam atingidas.

Os instrumentos contratuais, de acordo com Grandori e Cacciatori (2006), servem para formalizar as obrigações e os direitos das pessoas envolvidas (Figura 4).

Figura 4 - Instrumentos de Gestão Contratuais



Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Os instrumentos de gestão contratuais apresentados na Figura 4 são defendidos por Grandori e Cacciatori (2006) como orientadores da formalização e da constituição das redes de cooperação. O contrato constitucional, seguido por estatuto e registrado em órgão público, estabelece coletivamente direitos que possibilitam a individualidade dos membros sem que as empresas associadas percam a necessária autonomia.

Outro instrumento contratual é o regulamento interno das redes. Sua finalidade maior está na orientação e na conduta dos procedimentos das empresas associadas no decorrer das ações coletivas da rede, conforme mostram Antunes, Balestrin e Verschoore (2010). O instrumento abrange, de forma geral, as normas de conduta; os procedimentos para admissão e desligamento de associados; e a relação interna básica da rede.

O código de ética, de acordo com Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), abrange questões relacionadas à ética e à moral na interação dos participantes da rede, através da explicitação do comportamento esperado de cada empresa. O código de ética constitui-se em importante instrumento contratual, adotado para orientar a conduta e os procedimentos dos empresários associados, de seus colaboradores e, eventualmente, de terceiros que tenham contato com a rede.

Os instrumentos estratégicos de gestão de redes de cooperação estão relacionados ao conceito de estratégia coletiva. As estratégias coletivas podem ser definidas, conforme Astley (1984), como a formação conjunta de políticas e a implementação de ações pelos participantes de arranjos colaborativos. Uma das

maneiras de atender, de forma igualitária, aos anseios dos participantes das redes é a definição conjunta dos objetivos estratégicos. Do contrário, muitas das metas não terão o comprometimento esperado dos associados. A Figura 5 mostra os principais instrumentos de gestão em redes empresariais.

Figura 5 - Instrumentos de Gestão Estratégicos



Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Entre os principais instrumentos estratégicos de gestão de redes de cooperação defendidos por Handy (1997), estão o planejamento estratégico participativo, que visa a fortalecer a união do grupo, desenvolvendo a visão conjunta dos participantes; a formulação dos objetivos; e a organização das ações coletivas para atingi-los. Outra função do planejamento é identificar as possibilidades de ações, classificando-as em curto, médio e longo prazo.

O plano de ação, de acordo com Handy (1997), compreende a divisão dos objetivos de longo prazo em metas mensais ou semestrais. As estratégias podem ser divididas em ações de curto prazo, sendo os resultados avaliados por meio de definição de indicadores. A implantação é realizada pela indicação de cronograma, responsáveis e recursos necessários e por definição clara dos indicadores de avaliação.

As equipes de implementação estratégica assumem a responsabilidade por, no mínimo, um objetivo e organizam os seus esforços e os do restante da rede para alcançá-lo. A equipe estratégica tem a finalidade de somar competências e dar agilidade à implementação do planejamento e do plano de ação da rede.

Enfatizam Antunes, Balestrin e Verschoore (2010) que os instrumentos de gestão em redes empresariais relacionados aos instrumentos de tomada de

decisão se caracterizam por relações equilibradas e pela automotivação dos envolvidos, que agem impulsionados por interesses individuais e coletivos. Na Figura 6, constam os principais instrumentos para tomada de decisões.

A interação entre os participantes rompe com o modelo centralizador de tomada de decisões, visto que a lógica não reside mais em um único indivíduo, mas no coletivo dos associados.

Figura 6 - Instrumentos de Gestão de Tomada de Decisão



Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Os associados de uma rede de cooperação possuem direitos e também responsabilidades. Os direitos, conforme Handy (1997), incluem participação nas decisões da rede da qual fazem parte. Uma rede não pode ser vendida, fechada, nem anexada a outra empresa contra a vontade de seus associados e sem que eles sejam consultados. A tomada de uma decisão que afete estruturalmente uma rede de cooperação requer, portanto, o amplo consentimento dos membros.

Entre os principais instrumentos de tomada de decisões, está o conselho de administração, que, segundo Antunes, Balestrin e Verschoore (2010) assume o papel de acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores. O conselho das redes de cooperação é composto por representantes das empresas escolhidas pelo conjunto de associados, desde que não tenham assumido outra função de decisão na rede. Tal conselho reúne-se ordinariamente ou extraordinariamente para apresentar contas, balancetes, balanço geral e outros demonstrativos de resultados.

A assembleia da rede é o instrumento através do qual são conclamados os representantes de todas as empresas para discutir e deliberar a respeito dos objetivos que a rede almeja alcançar, conforme explicam Antunes, Balestrin e

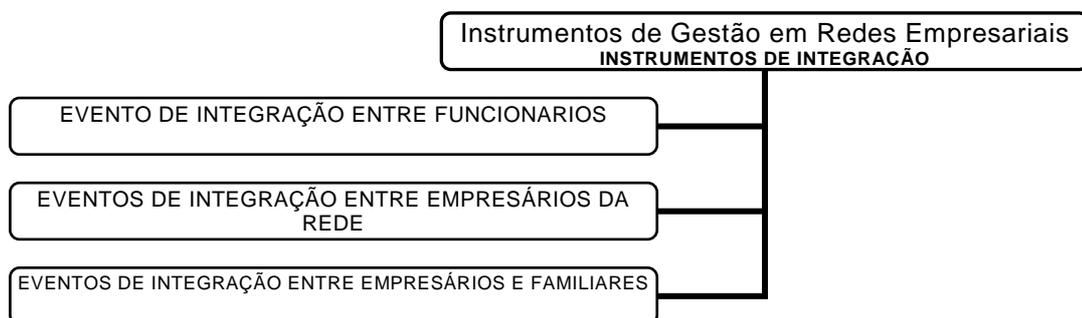
Verschoore (2010). Ela escolhe, portanto, as estratégias de implementação das ações coletivas. A assembleia também monitora a implementação das macroestratégias e o alcance dos objetivos, por meio da avaliação comparativa entre os indicadores deliberados e os resultados alcançados pela rede.

A diretoria da rede tem por objetivo trabalhar na implementação das diretrizes e ações deliberadas pela assembleia geral dos associados. A diretoria é composta por representantes escolhidos entre as empresas associadas, os quais, na maioria das vezes, recebem suporte de assessores contratados (HANDY, 1997).

Além dos instrumentos mais formais de gestão das redes, é fundamental, para maior integração da rede, o desenvolvimento de um lastro de confiança e capital social, como indica Ring (1997). Esses instrumentos representam papel relevante nas redes, servindo como subsídio para os sistemas hierárquicos e como alavanca das ações em colaboração.

Uma das funções principais dos instrumentos de integração é alinhar valores, visões e práticas, a fim de tornar as empresas capazes de alinhar seus interesses individuais aos coletivos (RING, 1997). Na Figura 7, estão relacionados alguns instrumentos utilizados pelas redes de empresas no que se refere à interação.

Figura 7 - Instrumentos de Gestão de Integração



Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Os eventos de integração entre os funcionários têm por objetivo desenvolver maior aproximação, interação e motivação entre os responsáveis pela implementação das ações coletivas, afirmam Antunes, Balestrin e Verschoore (2010). Nesse tipo de encontro, podem ser realizadas palestras

sobre um tema de interesse de todos, momentos de integração e de confraternização entre os participantes. Outro instrumento de integração é a realização de eventos entre os empresários das redes, pois isso ajuda a fomentar a socialização das melhores práticas que são desenvolvidas na rede, oportunizando também o surgimento de novas ideias.

Podem ainda ser realizados eventos de integração entre empresários e seus familiares. A proposta desse instrumento é reunir os empresários participantes e suas famílias para que se conheçam melhor e sejam quebradas eventuais barreiras de comunicação. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), mesmo que os participantes já se conheçam desde o princípio da formação da rede, a integração de familiares e afins fortalece a interação dos associados e mantém alinhados os valores que regem tanto as famílias quanto as redes e suas empresas associadas.

2.2.4 Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação

Elencando os fatores competitivos para as redes de empresas e contribuindo para o assunto, Balestrin e Verschoore (2008) publicaram o artigo “Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação”, que teve como objetivo principal compreender os fatores que afetam o estabelecimento de redes de cooperação no contexto sul-brasileiro.

Corroborando o que diz Jarillo (1993), evidencia-se que os fatores competitivos exigem altos níveis de qualidade, baixos custos, inovação, flexibilidade e acelerada resposta a situações que as empresas de forma tradicional não conseguem acompanhar. Para os autores, as redes de cooperação apontam soluções organizacionais diferentes da tradicional, em que as dependências entre os agentes formam relações estruturadas, socialmente e economicamente, no sentido de acolher os objetivos individuais e coletivos dos seus associados.

A coerência predominante na formação de redes de cooperação entre empresas centra-se na forma de obterem-se ganhos para os associados, pois,

do contrário, não cooperariam. Os melhoramentos alcançados pelas redes remetem ao tradicional enfoque, essencialmente individual, para um entendimento de resultados coletivos. No Quadro 6, pode-se identificar e mensurar a importância dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes.

Quadro 6 - Fatores Relevantes nas Redes de Cooperação

ACESSO A SOLUÇÕES
Os empresários estabelecem redes de cooperação como meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas. O acesso a soluções por parte dos associados, por si só, constitui forte motivação para a participação em rede.
Best (1990) e Waarden (1992)
ESCALA E PODER DE MERCADO
Possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa, pela união com outras empresas.
Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), Human e Provan (1997) e Perrow (1998)
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO
Ambiente favorável à aprendizagem organizacional e à geração de inovações possibilita ganhos tão importantes que praticamente se igualam em preferência aos outros fatores mais destacados.
Powell (1998), Gulati (1998), Schibany e Polt (2001) e Hämäläinen e Schienstock (2001)
RELAÇÃO SOCIAL
Evidenciou a capacidade das redes de gerar as condições necessárias ao fortalecimento dos laços de relacionamento entre seus participantes.
Ebers e Grandori (1997), Jarillo (1988) e Prahalad e Ramaswamy (2004)
REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS
A redução de custos e riscos para os envolvidos é fator relevante para o estabelecimento de redes de cooperação. Embora com graus inferiores a outros ganhos, os representantes de empresas manifestaram que a redução de custos e riscos é um benefício considerado no momento da decisão de cooperar.
Ebers e Grandori (1997), Jarillo (1988) e Prahalad e Ramaswamy (2004)

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Em relação às práticas administrativas, o artigo apartou o surgimento e o crescimento de diferentes estruturas interorganizacionais. No que tange à gestão de pequenas empresas, os resultados apontaram que a cooperação em rede pode constituir alternativa na geração e sustentação de diferenciais competitivos.

2.2.5 Programa Redes empresariais do Rio Grande do Sul

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa inovadora do governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. Iniciado no ano 2000 foi concebido para empreendedores da indústria, do comércio e de serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa integra o departamento de desenvolvimento empresarial da secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais do estado do Rio Grande do Sul – SEDAI (2010).

A ideia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos; conquistar novos mercados; qualificar produtos e serviços; e acessar novas tecnologias, comprovando, assim, a ideia de que o todo é maior que a soma das partes (SEDAI, 2010).

Esse programa coloca o Rio Grande do Sul como referência nacional em associativismo de micro e pequenas empresas, trazendo mudanças à maneira de pensar de muitos empresários, que passam a trabalhar com a união, o comprometimento e a confiança.

As Redes passam a atuar com ferramentas coletivas, como: central de negócios, que permite obter condições mais vantajosas de compra; *marketing* compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; e central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e consultorias, dentre outras. Várias outras ferramentas coletivas são possíveis e vantajosas às empresas em Rede quando operacionalizadas através de planejamento estratégico, desenvolvido pelo grupo (SEDAI, 2010).

O Programa vem sendo aprimorado, buscando inovações e melhorias substanciais, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes; indicação de um supervisor para cada região; melhoria de seleção e treinamento dos consultores; oportunidade de encontros entre empresários de redes; organização de encontros estaduais e congressos nacionais. O Programa conta hoje com melhor estrutura, possibilitando a constituição de mais e melhores redes.

Uma pesquisa realizada pelo CPP - Feevale (Centro de Pesquisas e Planejamento) em novembro de 2006 mostrou que, no somatório de atividades, desde o início no ano 2000, foram constituídas e apoiadas aproximadamente 260 Redes de Cooperação, com 5.200 empresas integradas. Elas geraram e/ou mantiveram aproximadamente 50.000 postos de trabalho diretos, alcançando, em conjunto, um faturamento anual superior a R\$ 5 bilhões. A pesquisa elencou alguns indicadores de eficácia: (a) aumento médio no faturamento das empresas em 26,51%; (b) aumento médio no número de funcionários em 36,73%; (c) aumento médio nos investimentos em 30,95%; (d) aumento médio no recolhimento dos impostos em 26,59%; e (e) redução média dos custos em 13,38%.

Esses números consolidam o Programa como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte. O Programa Redes de Cooperação constitui uma inovação em políticas públicas. Reconhecido nacionalmente pela premiação Gestão Pública e Cidadania, da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e BNDES, classificou-se entre os 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país. Também foi destacado internacionalmente pelas Nações Unidas no UN-HABITAT *United Nations Human Settlements Programme* no ano de 2004. Recebeu o Prêmio Top de Marketing da ADVB 2006, na categoria Serviços Públicos.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.3.1 Origem e Evolução da Governança Corporativa em Outros Países

Segundo Shleifer e Vishny (1997), governança corporativa lida com as maneiras propostas pelos fornecedores de recursos para aumentar a segurança quanto ao retorno sobre seus investimentos.

La Porta et al. (2000a) definem a governança corporativa como um conjunto de mecanismos de proteção dos investidores externos contra a expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Os autores do conceito reconhecem três aspectos presentes nas chamadas “corporações modernas”, que demandam a governança corporativa: os conflitos de interesses; a assimetria de informação; a necessidade de mecanismos de mitigação dos conflitos.

Desde o trabalho, considerado clássico, de Berle e Means (1932), nos primórdios da separação entre propriedade e controle, o principal conflito estudado é o ocorrido entre acionistas e administradores em situações de estrutura de propriedade pulverizada, contexto típico do mercado norte-americano. Em ambientes em que a propriedade das empresas é concentrada, como no caso do Brasil e de outros países emergentes, esses conflitos de interesses podem também ocorrer entre os acionistas controladores e minoritários, pela extração de benefícios privados do controle, conforme descrito por Leal, Silva e Valadares (2002).

O comportamento dos agentes econômicos envolvidos nas empresas é objeto constante de estudo desde a publicação das ideias de Adam Smith (1776 *apud* EISENHARDT, 1989) na obra intitulada *The Wealth of Nations*. A compreensão de que os indivíduos perseguem a maximização da própria utilidade decreta a necessidade da existência de contratos para fazer convergir, pelo menos em parte, os interesses dos indivíduos com os da empresa.

Adjacente ao comportamento dos agentes econômicos, encontra-se a estrutura legal de cada país como determinante das estruturas de governança, conforme levantado por Shleifer e Vishny (1997). A proteção legal ao direito de propriedade varia entre os países. Em alguns, essa proteção é forte e, em outros, é fraca. Não basta existirem leis, é necessário que elas sejam aplicadas (*enforcement*). As estruturas de governança baseiam-se nas estruturas legais de proteção ao investidor. Em países onde há fraca proteção legal ao investidor, as companhias mais procuradas são aquelas com melhores práticas de governança corporativa (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

A Teoria da agência, de Jensen e Meckling (1976), estuda essas relações conflitantes e sugere um conjunto de contratos para buscar o alinhamento dos interesses entre acionistas (principal) e administradores (agente). O agente é contratado pelo principal e recebe a missão de maximizar a riqueza deste por meio da maximização do valor da empresa. Teoricamente, as decisões do agente deveriam sempre buscar essa maximização, caso os contratos pudessem prever todas as situações. Como, de fato, isso é tecnicamente inviável, ou seja, os contratos não são completos, ocasionalmente o agente toma decisões contrárias à maximização da riqueza do principal e favorável aos próprios interesses.

Ainda segundo Jensen e Meckling (1976), essa possível atitude contrária aos interesses do principal por parte do agente pode ser explicada pelas diferentes posturas em relação ao risco. O agente é mais avesso ao risco que o principal. Isso ocorre porque o principal pode se diversificar, e o agente não. Para manutenção de seu trabalho e, conseqüentemente, de sua reputação, o agente pode escolher projetos menos arriscados, porém menos rentáveis ou, pior, economicamente inviáveis.

La Porta et al. (2000b) descrevem outra forma usual de atitude contrária aos interesses do principal. Esta ocorre algumas vezes quando o agente, por conservadorismo, opta por reter o máximo de lucro em situações favoráveis à distribuição, na ausência de projetos rentáveis, por exemplo. Essa propensão a expropriar por meio da baixa distribuição de lucros foi examinada no Brasil por Bellato, Silveira e Savoia (2006) e Almeida e Santos (2008), sendo encontrada

relação negativa entre a concentração de controle e o pagamento de proventos e positiva entre governança corporativa e o pagamento de proventos. Além disso, o agente tem a “máquina na mão”, podendo fazer uso dela para extração de benefícios privados, como a autopromoção e regalias especiais.

Dentro desse cenário possível, defendem La Porta et al. (2000a) que a riqueza do principal é expropriada quando o agente decide em função do próprio interesse, contrário ao que foi estabelecido por quem lhe delegou controle. Nesse contexto, as estratégias e os mecanismos de incentivo para o alinhamentos dos interesses de principal e de agente são centrais na discussão que originou o conceito de governança corporativa (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Segundo Eisenhardt (1989), dada a abrangência do conceito e a capacidade de definir os potenciais conflitos, a Teoria da Agência tem sido empregada por pesquisadores de contabilidade, economia, finanças, *marketing*, ciência política, comportamento organizacional e sociologia.

No que tange à assimetria de informação, Myers e Majluf (1983) entendem que o agente detém mais informação sobre a empresa que o principal. Ademais, o principal interpreta as decisões tomadas pelo agente racionalmente. Por exemplo, quando o agente opta por fundos internos (lucros retidos) para financiar novos projetos, em vez de dívida ou novas ações, pelo custo e risco mais baixos, está pensando nos acionistas atuais e em si próprio. Já quando decide emitir novas ações, os novos investidores interpretam como se estas fossem destinadas à captação de fundos para projetos não tão bons, subprecificando-as.

Nesse sentido, quanto maior for a assimetria de informação, mais difícil e dispendioso será o acesso ao capital externo e pior será a precificação das ações da companhia. A governança corporativa contribui para a mitigação desses custos (ALMEIDA; SANTOS, 2006). A assimetria de informação pode ser reduzida pela transparência e pela reflexão acerca de como as partes relacionadas externas receberão as informações implícitas nas decisões corporativas, mecanismos típicos abordados pela governança corporativa.

Segundo Saito, Savoia e Famá (2006), é importante o exame do contexto histórico e econômico do surgimento dos conceitos delineados anteriormente, que são a base do conceito de governança corporativa.

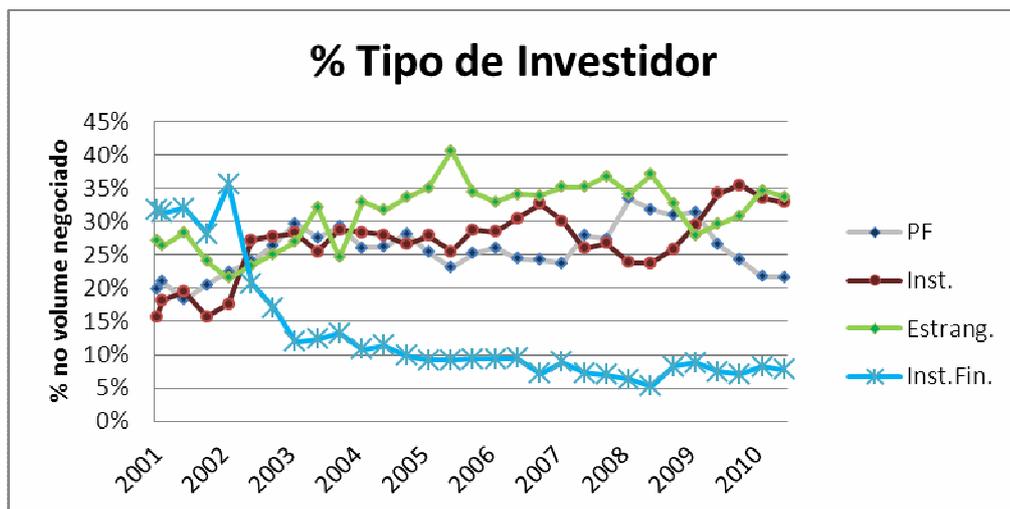
Ao estudar a evolução da função financeira nas empresas, Saito, Savoia e Famá (2006) relembram o início do século passado, momento de formação das grandes corporações, transnacionais e multinacionais, primeiras a desenvolver a necessidade de definir as cláusulas contratuais – implícitas ou explícitas – para proteção dos direitos das partes interessadas, relevantes à época: os *shareholders* (principal). Isso representou o início do conceito mais amplo de governança corporativa, abrangendo um conjunto de práticas para atender às necessidades das sempre presentes, mas antes ignoradas, partes interessadas: os *stakeholders*. Os *stakeholders* são todas as partes interessadas na companhia (internas ou externas), como clientes, empregados, fornecedores, governo, entidades, sociedade em geral.

Segundo Shleifer e Vishny (1997), os investidores institucionais vêm atuando como importantes propulsores do movimento em torno da governança corporativa. Os fundos de pensão, os fundos mútuos (fundos de investimento) e as seguradoras são exemplos de investidores institucionais, possuindo grande capacidade de investimento por reunirem a poupança coletiva de milhares de indivíduos. Esses indivíduos visam, tipicamente, a retornos de longo prazo, sendo o investimento em ações e títulos de dívida de longo prazo um caminho natural para eles. Ademais, essas associações para poupança e investimento têm propriedade extremamente difusa e contratam gestores profissionais detentores de conhecimento para escolher aquelas companhias com melhor tratamento para com os acionistas minoritários. A participação minoritária em diversas companhias é bastante comum para esses investidores institucionais, que assim fazem como forma de diversificar o risco de sua carteira de ativos. Para ilustrar sua importância, atualmente esses investidores institucionais representam mais de 50% do volume negociado no mercado norte-americano e mais de 30% no Brasil, conforme dados da ICGN (2009). Isso pode torná-los capazes de influenciar as estruturas de governança das companhias interessadas na atração desses investimentos.

Bastante influenciada pela ação desses investidores institucionais, a governança corporativa surgiu primeiro nos países anglo-saxões (Estados Unidos e Reino Unido) e chegou ao Brasil na segunda metade da década de 90 (IBGC, 2010). Seu surgimento, nos Estados Unidos, ocorreu por forte pressão dos fundos de pensão, os quais passaram a exigir maior transparência das informações financeiras. A dimensão do assunto “governança corporativa” cresceu a partir do momento em que investidores de países desenvolvidos, como os Estados Unidos, passaram a levar seus investimentos para longe de suas fronteiras, devido à saturação dos mercados domésticos (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A Figura 8 ilustra esta realidade na BM&F Bovespa. Entre os anos de 2001 e 2010, o investidor estrangeiro representou, em média, mais de 30% do volume total negociado em ações de companhias brasileiras.

Figura 8 - Tipo de investidor no volume total negociado em ações



Fonte: BM&F Bovespa entre 2001 e 2010

Segundo Shleifer e Vishny (1997), as estruturas de governança e de propriedade variam entre os países. Os autores afirmam, por exemplo, que os padrões de governança corporativa dos Estados Unidos, da Alemanha, do Reino Unido e do Japão são os melhores do mundo. Em contrapartida, dizem que, em países como Itália e Rússia, esses mecanismos são praticamente inexistentes. Constata-se, pois, grande discrepância entre os estágios de governança corporativa pelo mundo. Todavia, nos últimos anos, as organizações

supraestatais parecem ter assumido o papel de protagonistas nesse cenário de unificação dos padrões de proteção de investidores e governança corporativa.

La Porta et al. (2000a) apontam que, de um lado, estão os sistemas de governança corporativa das empresas japonesas e alemãs, sob forte influência do sistema financeiro. No outro extremo, está o modelo de governança corporativa americano, no qual as instituições financeiras exercem pouca influência. Uma das características mais fortes da governança corporativa nos países desenvolvidos é a grande importância que se dá ao conselho de administração, cujas funções são atribuídas pelos comitês que o compõem. Por exemplo, na Austrália, Bélgica, França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos, os comitês são fortemente recomendados, em particular o de auditoria.

Nos mercados emergentes, a adoção de práticas de governança corporativa recebeu o primeiro impulso do Banco Mundial, preocupado em criar um ambiente seguro para investimentos (LA PORTA et al., 2000). As crises que castigaram os mercados da Rússia, dos Tigres Asiáticos e da América Latina ao longo da década de 90 demonstraram não haver uma estrutura capaz de transmitir segurança ao investidor. Em resposta, o Banco Mundial promoveu reformas globais nos padrões de governança. Nos países emergentes, as empresas estão sendo obrigadas a adotar padrões de governança corporativa que tiveram êxito em economias desenvolvidas. Tais padrões consistem em buscar a maior independência possível do conselho de administração, revelar os relatórios financeiros e o desempenho da empresa e pulverizar sua propriedade (GOUVÊA et al., 2002).

Segundo Saito, Savoia e Famá (2006), a consolidação do conceito aconteceu a partir dos anos 2000, quando os escândalos de “maquiagem” de balanços em grandes empresas norte-americanas motivaram a criação da SOX (*Lei Sarbannes-Oxley*) em 2002 e o enrijecimento das regras de funcionamento dos mercados acionários dos EUA por parte da SEC (*Securities and Exchange Commission*).

Os escândalos das empresas *Enron*, *Worldcom* e *Tyco* foram o último estágio das práticas anteriores e provocaram a adoção definitiva de novas regras para monitoramento e transparência corporativa, bem como a padronização da quantidade e qualidade das demonstrações contábeis, o que se disseminou pelo planeta.

Naquele ano, as referidas empresas foram acusadas de fraudes contábeis, envolvendo principalmente adulteração de demonstrações, negociação de valores mobiliários das companhias por gestores com informação privilegiada (*insider trading*) e evasão fiscal. O caso da *Enron*, um dos mais graves, impactou fortemente o mercado norte-americano, pois, apesar de ter sido considerada a empresa mais admirada dos EUA e ser a sétima maior companhia norte-americana, provocou grandes prejuízos a seus funcionários, que possuíam grande parte dos recursos de seu fundo de pensão em ações da companhia. Esse escândalo acarretou também a falência de uma das cinco maiores firmas de auditoria do mundo, a Arthur Andersen.

A governança corporativa pode abranger um conjunto de mecanismos destinados à limitação da potencial expropriação dos direitos dos fornecedores externos de capital. Tais mecanismos prescrevem regras de conduta para a empresa e de *disclosure*, contendo regras gerais a serem observadas (*enforcement*). Para tanto, os conselheiros de administração são postos no centro de qualquer discussão. De fato, o conselho de administração é a essência de qualquer sistema de boa governança corporativa, devendo zelar pela integridade, transparência e prestação de contas da companhia de sua gestão, incluindo a supervisão e a orientação da diretoria.

Uma empresa possui governança corporativa quando as responsabilidades não apenas do conselho de administração (órgão de máxima autoridade), como também da diretoria executiva, conselho fiscal, comitês e auditorias independentes, estão bem definidas e formalmente declaradas.

Outros autores discorrem sobre mecanismos implícitos de governança corporativa, como o endividamento, pois forçam o desempenho dos executivos no cumprimento dessas obrigações.

2.3.2 Governança Corporativa no Brasil

Segundo Silveira, Barros e Famá (2004), existe uma importante distinção entre o problema básico de governança nas companhias norte-americanas e o problema básico de governança nas companhias dos mercados emergentes, como no caso brasileiro. Como foi mencionado anteriormente, a maioria das grandes companhias abertas norte-americanas caracteriza-se por uma estrutura de propriedade dispersa, com muitos acionistas, na qual existe clara separação entre propriedade e controle, isto é, entre quem é acionista e quem é gestor. No caso brasileiro, as companhias abertas possuem uma estrutura de propriedade bastante concentrada, com a presença marcante de um acionista controlador, que geralmente atua como gestor ou indica uma pessoa de sua confiança para tanto (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2004).

Em face de as estruturas de governança serem moldadas por influência do ambiente legal e econômico (LA PORTA et al. 2000), com vistas à proteção dos direitos à propriedade, o desenvolvimento de um modelo de governança brasileiro passa pelo gerenciamento de problemas diferentes dos norte-americanos. Silveira, Barros e Famá (2004) afirmam que, no caso brasileiro, em consequência da alta concentração da propriedade (principalmente das ações com direito a voto), o principal problema que a governança procura resolver é entre acionistas controladores e outros fornecedores de recursos financeiros, como acionistas minoritários e credores de longo prazo.

Diante dessa estreita associação entre estrutura de propriedade e de governança e das particularidades encontradas no ambiente econômico brasileiro, o IBGC (2010) inicia sua cartilha de recomendações definindo as principais formas de controle e as possíveis características do controlador.

Os modos de controle, segundo o IBGC (2010) são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7- Modos de controle, segundo o IBGC

Definido	Exercido por um acionista ou grupo de acionistas, vinculado por acordo de sócios ou sob controle comum que possui formalmente mais de 50% das ações com direito a voto. Nesta estrutura, o controle só pode ser adquirido mediante alienação pelo controlador original (aquisição derivada);
Difuso	Exercido por acionista ou grupo de acionistas que não esteja vinculado por acordo de sócios nem sob controle ou representando interesse comum, detentor de parcela relevante do capital votante, porém inferior a 50% do capital social. Neste caso, o controle pode ser adquirido tanto mediante alienação pelo controlador original (aquisição derivada) quanto por aquisição a mercado (aquisição originária);
Pulverizado ou disperso	A composição acionária está dispersa entre um grande número de acionistas, de tal forma que não existe um acionista ou grupo de acionistas capaz de exercer o controle de forma permanente. Neste caso, o controle só pode ser adquirido mediante aquisição em mercado (aquisição originária).

Fonte: IBGC (2010)

Segundo Silveira et al. (2004), a maioria das companhias abertas brasileiras possui controle definido. É, portanto, natural que as recomendações de práticas de governança corporativa se centrem na proteção dos acionistas minoritários em relação à possibilidade de expropriação de sua riqueza por parte do controlador.

Os acionistas controladores das grandes empresas brasileiras abertas encontram no país um ambiente que facilita a expropriação da riqueza dos demais fornecedores de recursos financeiros, sendo considerado com fraca proteção ao direito de propriedade (KLAPPER; LOVE, 2002), isto é, mesmo com a existência de leis, as autoridades deixam a desejar no sentido de cumpri-las. A CVM e os órgãos de defesa da livre concorrência são bastante lerdos e omissos em várias situações. Por essas razões, as iniciativas à melhoria das práticas de governança no Brasil ficam, em grande parte, por conta das próprias empresas que almejam a atração dos investimentos de investidores institucionais e estrangeiros, os quais movimentam a maior parte dos fundos no mercado de capitais brasileiro. As iniciativas governamentais ficam em segundo plano, tendo sido lançadas demasiadamente tarde. As entidades representativas do mercado de capitais brasileiro (IBGC, BM&F BOVESPA, etc.) partiram na frente em busca de um modelo de governança para o Brasil, já no início dos anos 2000, juntamente com o movimento mundial nesse sentido, iniciado nos Estados

Unidos. Já as primeiras respostas governamentais às demandas pelo aumento de proteção ao investidor, principalmente por conta de alteração da legislação, foram sendo lançadas somente no final dos anos 2000.

Em estudo sobre a proteção do investidor ao redor do mundo, La Porta et al. (1998) concluíram que a legislação forte é determinante da adoção de estruturas de governança que privilegiem a proteção ao investidor minoritário; portanto, a verdadeira mudança deveria partir do poder legal.

Conforme contextualização histórica proposta pelo IBGC (2010), a partir da década de 90, três mudanças foram importantes para o aumento da preocupação com a governança corporativa no Brasil: a) abertura do mercado brasileiro acirrou a competição, incentivando a busca de financiamento via mercado de capitais, e conseqüente modificação na estrutura societária das empresas. Houve, também, aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais; b) as privatizações ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, formalizado por meio de acordo de acionistas.

Nessas empresas, os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras e c) os investidores institucionais assumiram uma postura ativa, passando a comparecer às assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar, de modo mais próximo, a gestão das companhias investidas.

Estes fatos que marcaram o impulso inicial da governança corporativa brasileira, a partir deles, Silveira et al. (2004) propõe a divisão das iniciativas institucionais e governamentais em: de adequação e financiamento.

Iniciativas de adequação:

- Lei nº 10.303/01 - com vigência a partir de março de 2002, visou, por meio de novas regras de funcionamento para as Sociedades Anônimas, promover maior proteção aos acionistas minoritários. Por exemplo, instituiu a obrigatoriedade de oferta pública de aquisição de

ações pelo valor econômico, em caso de: cancelamento de registro, elevação da participação acionária à porcentagem que impeça a liquidez de mercado das ações remanescentes, ou em caso de fusão ou aquisição. Além disto, instituiu o *tag along* de 80% para ordinaristas, em caso de alienação direta ou indireta de controle, garantiu o direito dos preferencialistas elegerem um membro no conselho de administração, limitou a emissão de ações preferenciais a 50%;

- Lei nº 11.638/07 - considerada um 'marco' na contabilidade brasileira, por modificar substancialmente a avaliação de ativos e passivos, em virtude da melhor retratação da realidade patrimonial da companhia. No âmbito da governança corporativa sua principal contribuição diz respeito à maior transparência instituída pela obrigatoriedade de harmonização das demonstrações contábeis com os padrões internacionais, considerados mais avançados neste quesito e compreensíveis para os investidores estrangeiros;
- A criação dos níveis diferenciados de governança corporativa, em 2001, pela BM&F Bovespa (Novo Mercado, Níveis 1 e 2), visando destacar as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas, sendo a adesão voluntária. O Novo Mercado representa o nível de maior exigência em termos de práticas de governança corporativa, sendo precedido pelos níveis 2 e 1 com menores exigências. A maioria das regras para adesão aos níveis diferenciados refere-se à proteção do acionista minoritário e ao conselho de administração. No Novo Mercado, as ações preferenciais são proibidas, o que representa quebra de paradigma, pois apenas 11% das companhias abertas brasileiras não faziam uso deste artifício (LEAL; SILVA; VALADARES, 2002).

Iniciativas de financiamento:

- Limites de investimento dos fundos de pensão com base na governança corporativa - instituído por meio da resolução nº 3.121 de setembro de 2003 do Conselho Monetário Nacional (CMN) passou a

exigir que metade da carteira dos fundos fosse alocada em empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F Bovespa;

- Incentivos do BNDES – foi instituído, em 2002, um programa redução de taxas de juros, aumento de prazos de amortização e aumento de participação do BNDES nos empreendimentos para empresas aderentes a pacotes de aderência a boas práticas de governança corporativa.

Concomitante à criação das entidades dedicadas à governança corporativa, surgiram normas, regras e critérios para classificar uma empresa em boas práticas de governança corporativa. As empresas passaram a ser vistas como mais confiáveis por adotarem práticas de governança corporativa com maior nível de evidenciação e transparência em suas informações, reduzindo o risco de fraudes.

Embora, conforme retratado por Silveira et al. (2004), o Brasil seja um ambiente com baixo incentivo para adoção de boas práticas de governança corporativa, o estudo do IBGC (2009) sobre o panorama da Governança Corporativa no Brasil apresentou evolução em relação a pesquisa semelhante realizada em 2003.

Segundo o IBGC (2009), foram remetidos, na primeira fase, questionários para uma amostra representativa de empresas de controle nacional e faturamento superior a R\$ 200 milhões mensais. Participaram 85 empresas e 117 respondentes, entre presidentes do conselho de administração, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, diretores presidentes.

O IBGC relatou que os resultados do estudo indicam que a relevância do tema evoluiu de forma significativa, com maior conhecimento e aderência das empresas às melhores práticas. Foram destacados, por dimensões, tanto aspectos positivos quanto aspectos a serem melhorados.

- *Funcionamento do Conselho de Administração*: o estudo atual revelou clara percepção de deterioração no funcionamento dos Conselhos em suas principais dimensões. A definição da pauta das reuniões, a

qualidade das informações disponibilizadas e, principalmente, a dinâmica das contribuições na discussão apresentaram resultados piores quando comparados aos de estudo de 2003. O acompanhamento das decisões tomadas no Conselho ainda é considerado insuficiente pelos conselheiros. Na prática, existe pouco acompanhamento estruturado por parte dos Conselhos para avaliar a efetividade das decisões tomadas;

- *Composição e Perfil do Conselho de Administração*: os conselhos de administração evoluíram em sua composição em termos de diversidade. A posição dominante de conselheiros proprietários, existente em 2003, evoluiu para uma composição mais equilibrada, com aumento significativo da participação de conselheiros independentes;
- *Papéis e Responsabilidades*: na pesquisa divulgada anteriormente, refletir as crenças e propósitos dos acionistas era indicado como uma das principais responsabilidades dos conselheiros. Essa característica, aliada à elevada presença de conselheiros proprietários, resultava em um conselho com papel de “fórum dos acionistas”. No estudo atual, houve valorização das responsabilidades estratégicas dos conselheiros perante a empresa, refletindo evolução do papel do conselho para uma efetiva agregação de valor para a empresa. Esse movimento foi acompanhado pela evolução na clareza da percepção dos papéis do conselho de administração e da diretoria executiva;
- *Avaliação, Remuneração e Treinamento*: a avaliação dos conselhos de administração e/ou seus conselheiros permanece sendo uma prática pouco frequente. Embora seja reconhecido o valor de se avaliar a efetiva contribuição do conselho para as empresas, existe grande resistência entre os conselheiros em avaliar e ser avaliados. A remuneração dos conselheiros, na maioria das empresas pesquisadas, permanece sendo somente fixa. A divulgação dessa remuneração, assim como da remuneração da diretoria executiva, ainda é pouco comum e considerada como não indicada;

- *Princípios e Práticas de Governança em Vigor*: o relacionamento entre controladores e minoritários avançou nos últimos anos, tornando-se mais colaborativo. Ao mesmo tempo, pode-se mapear a expansão considerável na adoção de políticas de proteção aos minoritários e de mecanismos para endereçar situações de conflito.

Em âmbito mundial, o assunto ganhou mais relevância ainda em 2009, quando Oliver Williamson recebeu o Nobel de Economia por estudos relacionados à governança, atraindo a atenção da comunidade científica para o tema, considerado pelo G8, grupo das nações mais ricas do mundo, um pilar da arquitetura econômica global.

2.3.3 Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Os códigos de práticas de governança são emitidos por entidades e grandes investidores interessados no desenvolvimento dos mercados de capitais e na proteção de seus fundos investidos. Esses atores do mercado de capitais, tais como investidores, corretoras, analistas, bolsas, empresas e instituições financeiras, manifestam-se por meio de cartilhas, declarando seus interesses relativos à qualidade da informação e do controle de seus fundos, alocados em ativos de longo prazo.

O primeiro código encontrado foi publicado em 1992, como iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*), materializada pela reunião do comitê Cadbury, coordenado por Adrian Cadbury, com o objetivo de revisar certas práticas de governança corporativas relacionadas a aspectos contábeis. Desde então, é um dos códigos com maior frequência de revisões, sendo sua última versão, publicada em maio de 2010, intitulada *The UK Corporate Governance Code* (EGCI, 2011).

Como exemplos de códigos de governança corporativa internacionais, podem ser citados dois dos mais importantes do mundo (SILVEIRA et al., 2004):

- a) *Global Share Voting Principles*, publicado pela International Corporate Governance Network (ICGN) em julho de 1998 e revisado em 2009, passando a ser chamado de *Global Corporate Governance Principles* (ICGN, 2011);
- b) *OECD Principles of Corporate Governance*, publicado pela Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) em abril de 1999, com revisão em 2004 (OECD, 2011).

O ICGN foi criado em 1995 e reúne os principais fundos de pensão e instituições financeiras dos EUA, Europa e Austrália. Seus membros gerenciam ativos da ordem de US\$ 12 trilhões. Seus princípios básicos são: transparência das informações divulgadas; tratamento igualitário para todos os acionistas; proteção aos direitos dos minoritários; conselhos ativos e independentes (ICGN, 2011).

Outros códigos são emitidos por investidores institucionais para orientar o que deve ser adotado pelas empresas nas quais investem, entre eles:

- o *California Public Employees' Retirement System* (CALPERS), fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia, gerenciando cerca de US\$ 150 bilhões até dezembro de 2010, sendo 2/3 destes investidos em ações de mais de 1.500 companhias. O CALPERS é considerado pioneiro no movimento por melhores práticas de governança. Ele publicou, em 2010, a cartilha denominada *Global Principles of Accountable Corporate Governance*, com princípios básicos e regras de governança, tais como: independência, funcionamento e avaliação do conselho de administração, remuneração de executivos e características dos diretores individuais e direito dos acionistas;
- a *Teachers' Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund* (TIAA-CREF), maior fundo de pensão do mundo, organizado pelos professores universitários e pesquisadores norte-americanos, administra atualmente US\$ 453 bilhões. A TIAA-CREF, por meio de seu Comitê de Governança Corporativa e Responsabilidade Social, edita regularmente um relatório denominado

Policy Statement on Corporate Governance, estando, em 2010, na 6ª edição. Esse informe contém regras de governança, envolvendo o conselho de administração; direito dos acionistas; remuneração de executivos; papel de conselheiros independentes, como auditores, firmas de advogados e bancos de investimento; governança corporativa em companhias domiciliadas fora dos EUA; questões relacionadas à responsabilidade social das companhias;

- os dois maiores fundos de pensão brasileiros, respectivamente, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), com 137 bilhões em ativos até o final de 2008, e a PETROS, dos funcionários da Petrobras, com 42 bilhões no mesmo período, também mantêm cartilhas próprias. Esses fundos são potenciais investidores em títulos de dívida de longo prazo e ações das companhias, principalmente em um cenário de tendência de queda da taxa básica de juros da economia, atuando como propulsores do movimento em torno da governança corporativa (SILVEIRA et al., 2004).

2.3.4 Código das Melhores Práticas do IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi fundado em novembro de 1995 com a missão principal de melhorar a governança no Brasil, sendo a primeira organização da América Latina totalmente focada na discussão sobre o tema (IBGC, 2010). Em 1999, o IBGC publicou o primeiro código de governança corporativa do país. O código encontra-se em sua 4ª revisão, lançada em 2009, sendo dividido em seis capítulos: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta/conflito de interesses devem observar os seguintes princípios, conforme Quadro 8:

Quadro 8 – Princípios de boa prática de governança

Transparência	a organização tem a obrigação de comunicar às partes interessadas todas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis e regulamentos;
Equidade	caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>);
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
Responsabilidade corporativa	os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua perpetuidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: IBGC (2010)

O IBGC (2010) assim define governança corporativa: “governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”. O IBGC (2010) declara princípios permanentes e os converte em recomendações objetivas. As boas práticas de governança corporativa, segundo o IBGC (2010).

2.3.5 Cartilha de Governança Corporativa da CVM

A Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM) emitiu, documento intitulado “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, destacando, em seu preâmbulo, não constituir esta uma norma cujo descumprimento seja passível de punição. A CVM alertou, no entanto, que brevemente exigiria a inclusão, nas informações anuais, da indicação do nível de adesão às recomendações, na forma de “pratique ou explique”.

O documento é dividido em quatro seções: transparência (assembleias, estrutura acionária e grupo de controle); estrutura e responsabilidade do conselho de administração; proteção a acionistas minoritários; auditoria e demonstrações financeiras.

A CVM (2010) conceitua governança corporativa como “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

2.4 GOVERNANÇA EM REDES

A expressão *governança* remete a uma situação, uma nação, uma empresa, uma família. Ao longo do tempo, ela vem ganhando força dentro das organizações, destaca Kwasnicka (2006). Tal situação está associada aos elementos do modelo de gestão das empresas, de acordo com Alvarez, Silva e Proença (2002). Esse modelo, baseado nas diretrizes estabelecidas, compreende: missão da empresa; valores; estrutura organizacional; cultura; clima organizacional; controle de gestão; organograma; e sistemas de informação.

De forma ampla, a governança tem orientado as empresas a trabalharem em conjunto e a usarem o poder coletivo, enfatiza Albertin (2003), sem mecanismos organizacionais que facilitem as inter-relações existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, a estratégia horizontal pode fracassar.

O formato organizacional de rede têm ganhado crescente apoio, já que ele parece adaptar-se melhor ao perfil de organizações modernas, correspondendo a formatos mais descentralizados ou de grupos de trabalho, os quais são, cada vez mais, incorporados a um mar de relacionamentos e alianças, enfatiza Benassi (1995). A maioria dessas abordagens é, entretanto, estática, ignorando a dimensão de tempo, sem explicar como a mudança e a estabilidade são entrelaçadas na evolução das redes.

Kwasnicka (2006) salienta que um dos principais desafios de governar é conhecer os atores, seus papéis e sua posição; o fluxo de informações; e a arquitetura organizacional da rede. Nos relacionamentos internos da rede, supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares,

uma vez que uma rede pode ser formada por muitos associados, como explicam Fittipaldi e Donaire (2009). Esses conflitos, segundo os autores, se não forem resolvidos de imediato, podem gerar o rompimento de elos importantes, provocando a desestabilização de toda a rede e a possível desintegração das empresas nela presentes. Por consequência, podem decretar a quebra de toda a estrutura e causar prejuízos às organizações.

Governança em rede de empresas é definida por Jones et al. (1997) como um conjunto estruturado de empresas autônomas, empenhadas na criação de produtos ou serviços embasados em contratos implícitos. Conforme esses autores, a complexidade das tarefas cria a interdependência e aumenta a necessidade de coordenação entre seus membros.

Kwasnicka (2006), para melhor entender a governança de redes e sua dependência, elenca três fatores: a incerteza no ambiente, que exige das empresas adaptação imediata, pois o ambiente está sempre em mudanças; estrutura e complexidade da tarefa; e padrões de frequência da interação entre os parceiros, que se refere a como e a o que os atores falam entre si. Segundo a autora, a boa frequência entre os parceiros permite que o grupo desenvolva tarefas e transforme conhecimentos tácitos em explícitos.

2.4.1 A interação entre Governança e Performance Competitiva

A governança em redes empresariais remete a um modelo de gestão. Estudos têm lhe atribuído o nome genérico de mecanismos de governança de redes. Marco cedido pela teoria dos custos transacionais, ele indica a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações (WILLIAMSON, 1991).

Com a formalização de alguns procedimentos, a rede passa a adotar rotinas que facilitem e aperfeiçoem seus resultados. Souza e Quandt (2007) destacam um dos desafios da gestão de redes, que consiste na coordenação dos procedimentos entre as organizações, o que implica relacionar as variáveis controle e incentivo à colaboração.

Gulati e Gargiulo (1999) reforça que a forma de gestão de uma rede exige dos gestores capacidades administrativas de gerir cada uma das organizações. Kwasnicka (2006) diz que, na gestão da governança pela rede, é preciso levar em conta: a forma como se define a autoridade das partes envolvidas na tomada de decisão; as responsabilidades legais atribuídas aos membros que a formam; o estabelecimento de normas e procedimentos a serem seguidos pelas empresas parceiras da rede.

Neste estudo, foram elencadas algumas práticas relacionadas à gestão das redes de cooperação, como: possibilidade de obter ganhos coletivos; maior interação colaborativa entre os associados da rede; estabelecimento de uma forma contratual padrão dos benefícios aos associados e de decisões das negociações; obtenção de melhor orientação estratégica coletiva; busca por uma gestão na qual o papel do gestor fique claro a toda a organização.

Com o ingresso da empresa na rede, busca-se, como explica Gulati e Gargiulo (1999), uma gestão com papéis bem definidos; decisões mais descentralizadas e mais democráticas; planejamento da rede consolidado por todos os associados; transparência na prestação de contas; controles baseados em ações aprovadas por todos os associados; e avaliação coletiva dos resultados.

Cruz, Mugnaini e Martins (2007, p. 4) comentam que “o equilíbrio entre pouco gerenciamento e pouca produtividade *versus* muito gerenciamento e destruição de caráter informal, que possibilita a operação interorganizacional em forma colaborativa, é o principal desafio da gestão de redes”.

Para Provan e Kenis (2003), a fim de garantir uma boa governança, os instrumentos de gestão são fundamentais, pois, a partir deles, a rede vai poder desenvolver suas atividades de forma transparente. Segundo os autores, esses instrumentos podem ser contratos constitucionais; regimentos internos; código de ética; planejamento estratégico do qual todos os associados participem; plano de ação; equipes de execução estratégica; e conselho de administração bem atuante.

A governança de redes possui natureza distinta da tradicional governança corporativa. Na primeira, abordam-se ações de forjar e organizar relações para a atividade em rede, de modo que as empresas ganhem espaço e se utilizem de recursos para reduzir a dependência e incrementar estratégias ou posições competitivas (DUTRA, 2009). Esse espaço, segundo o mesmo autor, pode ser conquistado com o aperfeiçoamento da gestão dentro da rede, buscando: melhorias nas informações prestadas e disponibilizadas aos associados para que eles possuam informações corporativas; realização de reuniões com os associados; apresentação de um calendário anual; divulgação dos termos dos contratos firmados entre a rede e associados; divulgação das demonstrações contábeis; organização de um conselho de administração com, no mínimo, 20% de conselheiros independentes. Com essas práticas, as redes obtêm uma gestão de governança bem mais eficiente e transparente, satisfazendo, principalmente, os associados.

A gestão de uma boa governança dentro da rede busca resolver um importante desafio, que consiste na coordenação dos processos das redes e dos associados. Entre tais práticas, destacam-se as internas do conselho de administração (CA), da diretoria executiva (DE) e do conselho fiscal (CF), conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Práticas de Governança pelo CA, DE e CF

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	DIRETORIA EXECUTIVA	CONSELHO FISCAL
Aprovação e monitoramento das orientações estratégicas e Composição preferencialmente por conselheiros não-executivos	Propor ao conselho administrativo as diretrizes estratégicas, os planos de investimento e de negócios e as políticas institucionais e funcionais	Fiscalizar os atos dos administradores
Eleger e destituir a diretoria executiva e Avaliação do desempenho e da conduta dos gestores por métodos formais e periodicidade anual	Apresentar mensalmente a execução das projeções orçamentárias	Opinar sobre os relatórios periódicos da administração
Fiscalizar a gestão e manifestar-se sobre relatórios, contas e contratos	Elaborar relatórios periódicos e demonstrações contábeis	Denunciar erros, fraudes e crimes, sugerindo providências à rede empresarial
Convocar a assembléia geral e Avaliar, sugerir e implantar práticas de gestão de governança	Mandato não superior a 3 anos para os gestores	Analisar demonstrações contábeis
Acompanhar a execução orçamentária e o resultado das operações	Avaliação do desempenho focalizada na geração de valor para os associados e no cumprimento de responsabilidades sociais	Membros eleitos pela assembléia geral
Implantar, acompanhar e controlar auditoria independente e Identificar e administrar conflitos de interesses	Remuneração: atribuída pelo conselho de administração	Mandato de um ano, permitida reeleição
Remuneração fixada pela assembléia geral	Remuneração: atribuída pelo conselho de administração	Composição: 3 ou 5 membros, pelo menos um com reconhecido conhecimento em finanças

Fonte: CVM (2010), IBGC (2010) e adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

No Quadro 9 estão explicitadas algumas práticas recomendadas para que, dentro da rede, se desenvolva uma boa gestão de governança. Segundo Handy (1997), quando alguma das partes toma uma decisão, afeta toda a estrutura; assim, para não haver atritos, é relevante que haja o consentimento de todos os envolvidos.

2.4.2 Ambiente em Redes e a Governança Empresarial

Compreender o funcionamento das redes é fundamental, pois só assim se pode saber como as redes pretendem projetar-se para produzir os resultados planejados. Para Provan e Kenis (2003), as empresas agrupadas no formato de redes precisam, primeiro, equilibrar os interesses dos membros envolvidos, principalmente com relação à tomada de decisões, com a busca pela melhora na forma de administrar. Os autores também referem necessidade de equilibrar a legitimidade interna, com a construção da legitimidade externa da rede, através da coordenação e da interação tanto das atividades quanto de seus membros.

A governança da rede a mantém unida, permitindo o desenvolvimento de ações conjuntas de seus participantes. Identificam-se três resultados especialmente pertinentes para a governança da rede: eficiência; legitimidade; e sustentabilidade. Todos eles são resultados de rede, em oposição a outros mais específicos da organização, que também podem resultar no envolvimento da rede. Embora não se faça nenhuma alegação de que esses três critérios constituem o único resultado possível, supõe-se que, para as redes fornecerem o benefício máximo aos associados e à comunidade mais ampla, devem ser enfrentadas as tensões de três áreas primárias: resultado, eficiência, legitimidade e sustentabilidade (PROVAN; KENIS, 2003).

As formas de desenvolver a governança dentro da rede são utilizadas, na prática, por várias razões e não seguem nenhum padrão universal. Argumentam Provan e Kenis (2003) que cada forma de estrutura tem suas próprias forças e fraquezas e que a escolha do formato a ser utilizado depende de uma série de condições, as quais são únicas para a rede e seu ambiente, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 - Determinantes dos modelos de Governança em redes

DETERMINANTES DOS MODELOS DE REDE DE GOVERNANÇA	AUTO REGULADORA	CONDUZIR A ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA REDE	REDE HÍBRIDA
Número de participantes	Muito	Pouco	Pouco	Pouco
Proximidade Geográfica	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
Dependência de Participantes	Equilibrada e Recíproca	Desequilibrada	Mista	Mista
Tarefas	Alta	Baixo para poucas tarefas	Baixa para algumas tarefas, alta para as outras	Alta, mas não para colaboração e apoio
Confiança	Alta	Baixa	Moderada Alta	Baixa e Alta

Fonte: Provan e Kenis (2003)

Dentre os modelos defendidos pelos autores Provan e Kenis (2003), surgem algumas características: o número de participantes, eventual proximidade geográfica; dependência equilibrada e recíproca entre os membros; tarefas são divididas entre os associados; alto grau de confiança mútua. No que se refere à confiança, nos outros formatos, os membros demonstram, algumas vezes, baixa confiança, outras vezes, confiança moderada. Confia-se muito, porém se desconfia muito também, o que gera conflitos entre os participantes da rede.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS A GOVERNANÇA DE REDE EM EMPRESAS

Com o intuito de embasar o presente estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica objetivando identificar a ocorrências de publicações e obras específicas sobre governança de redes em periódicos internacionais e nacionais de um determinado período, envolvendo os anos de 2000 a 2011.

As evidências foram coletadas nas bases de dados nos seguintes periódicos nacionais: Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC Eletrônica, Revista de Administração de Empresas (RAE), RAE Eletrônica,

Revista Brasileira de Finanças (RBFIn), Revista Contabilidade & Finanças – RC&F e Revista de Administração Mackenzie (RAM). Com relação à sistemática de pesquisa aplicada na busca de artigos nos periódicos, as palavra-chave empregada foi: “Governança de Redes”.

Na pesquisa nos periódicos internacionais as evidências foram coletadas nas bases de dados *Academic Search Premier* e *Business Source Complete*, ambas disponíveis no *EBSCOhost* - plataforma universal de pesquisas. O procedimento utilizado para coleta de dados na plataforma *EBSCOhost*, deu-se através das palavras-chave “*Governance Networks*”, mediante modo de pesquisa booleano/frase, restringindo, através de limitadores especiais, publicações apenas em revistas acadêmicas, número de laudas superior a 8 (oito), visto que o objetivo do estudo foi delimitar a base de dados somente por artigos científicos. Além disso, especificamente quanto ao tipo de publicação, utilizaram-se os seguintes critérios: *Academic Search Premier*, *Periodical*, e *Business Source Complete*, *Academic Journal*.

A tabulação e análise dos dados pesquisados foi processada mediante uso do *software Microsoft Excel®* versão 2007. Aliado a isso, foi processada a leitura crítica dos textos a fim de identificar o tema de pesquisa, número de autores e resultado da pesquisa.

Os dados foram reunidos e apresentados na forma de tabelas e quadros, de modo a identificá-los de maneira mais objetiva. Isso é referendado por Calvo (2004), para o qual a tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo.

2.5.1 Estudos em Periódicos Nacionais

Tendo como objetivo geral desse estudo, demonstrar como está caracterizada a produção científica sobre Governança de redes em periódicos nacionais e internacionais no período de 2000 a 2011, elaborou-se alguns objetivos específicos que serviram como base para alcançar-se o objetivo geral.

Tabela 1 - Estudos artigos nacionais – Período 2000 a 2011

TIPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
RAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAC Eletrônica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAE	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
RAE Eletrônica	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
RBFIn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RCFin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	1	5

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Buscando atender ao objetivo geral deste estudo, com a finalidade de apresentar como está o universo das pesquisas em governança de redes, no cenário nacional, buscou-se identificar a quantidade de autores por artigo publicado nos periódicos nacionais. Para isso elaborou-se a Tabela 2, a seguir, a fim de ilustrar esse objetivo.

Tabela 2 - Autores por artigo nacionais da amostra, no período de 2000 a 2011

PUBLICAÇÕES	AUTORES POR ARTIGO				
	1	2	3	4	5
RAE	1	1			
RAE Eletrônica		2			
RAM			1		
RBFIn	1				
TOTAL	2	3	1		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Além da relevância de buscar identificar a composição de autores por artigo analisado nesse estudo, tornou-se indispensável verificar os tipos de referências bibliográficas utilizadas entre os artigos da amostra, conforme se observa na Tabela 3. Pode-se identificar um vasto campo de pesquisa na área, pois das 194 referências citadas, 184 são de pesquisas internacionais e apenas

10 nacionais. O ano de 2007 foi o que mais apresentou referências internacionais, sendo que das 95 citadas apenas quatro são nacionais.

Tabela 3 - Bibliografia artigos nacionais - período de 2000 a 2011

TIPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
Nacional			03			1		4				2	10
Internacional			26			33		91				34	184
TOTAL			29			34		95				36	194

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os artigos descritos no Quadro 11 estão tabulados pelos anos de publicação; o título dos estudos; os autores e a fonte onde foram publicados. No ano de 2011, podemos citar o estudo de: Luis Gabriel Abravanel dos Santos; Luciano Rossani e Clóvis Luiz Machado da Silva, que teve como objetivo analisar as relações intraorganizacionais de comunicação e de tomada de decisão estabelecidas entre gerentes de uma organização industrial. Partindo de aspectos conceituais delineados na teoria das organizações e em teorias sobre redes sociais, buscamos, em primeiro lugar, avaliar como a estrutura formal condiciona as relações de comunicação e de tomada de decisão. Depois, avaliamos como a estrutura departamental define os padrões de homofilia e heterofilia. Por fim, avaliamos como os aspectos formais do cargo, as características pessoais e a posição na rede estão associados com o prestígio dos gerentes.

Quadro 11 - Título, autor e fonte dos artigos nacionais – Período de 2000 a 2011

ANO DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO DO ESTUDO	AUTOR	FONTE
2002	Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção	Francisco Teixeira e Osvaldo Guerra	RAE
2005	O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma	Marcelo Bronzo e Luiz Honório	RAE Eletrônica
2007	Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável	Benît Lévesque	RAE
	A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação	Alsones Balestrin e Alessandro Porporatti Arbage	RAE Eletrônica
2011	Condicionadores estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: Uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão	Luis Gabriel Abravanel dos Santos; Luciano Rossani e Clóvis Luiz Machado da Silva	RAM

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

2.5.2 Estudo em Periódicos Internacionais

Os dados foram agrupados e apresentados na forma de tabelas e quadros, de modo a identificá-los de maneira mais objetiva. Isso é referendado por Calvo (2004), para o qual a tabela é um quadro que sintetiza um conjunto de observações, cujo objetivo é o de gerar uma impressão mais clara do fenômeno em estudo.

No Apêndice M e Apêndice N; estão relacionados os artigos internacionais selecionados, da mesma forma que os nacionais as publicações iniciaram por volta do ano de 2002, sendo os anos de 2007 e 2009 com mais publicações, relacionada a governança das redes de empresas.

No ano de 2011, os autores Christopher Koliba, Asim Zia and Brian H. Y. Lee desenvolveram uma pesquisa com o foco na governança de redes; gerenciamento de performance; gerenciamento de rede; sistemas complexos e consciência situacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se pelo seu interesse prático, ou seja, pretende-se que os resultados possam ser aplicados a solução de problemas que ocorrem nas organizações. Portanto conforme conceito definido por Hussey e Collins (2005), quanto à natureza essa pesquisa classifica-se como aplicada.

3.1.1 Quanto ao Método

Quanto ao método, essa pesquisa utilizou-se do método indutivo para a elucidação da problemática. Segundo Gil (2010), nesse método, o pesquisador parte da observação de fatos ou fenômenos cujas causas deseja conhecer, e a seguir procura compará-los com o objetivo de descobrir as relações existentes entre eles. Dessa forma, as evidências reveladas, conforme Gil (2010), poderão levar à elaboração de generalizações.

Ademais, Gil explica que esse é o método predominantemente adotado nas pesquisas empíricas, pois por meio dele busca-se formar ou validar a teoria, partindo do exame da prática adotada, nesta pesquisa busca-se identificar as práticas de governança adotadas por redes de empresas situadas no estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao segmento de mercados e supermercados pertencentes ao programa redes de cooperação da SEDAI.

Utilizar um método adequado aos objetivos da pesquisa é fator determinante para o bom desenvolvimento da mesma. Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 83) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para Diehl e Tatim (2004) o método trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzindo um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Ele compreende um processo tanto intelectual como operacional.

A definição do método e a descrição de todas as atividades necessárias para a pesquisa servem para orientar o pesquisador e também para conduzir a pesquisa de forma organizada e estruturada.

3.1.2 Quanto a Natureza

Esta pesquisa pode ser classificada como aplicada. De acordo com Gil (2010, p. 26), esse tipo de pesquisa “abrange os estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos.

3.1.3 Quanto aos Objetivos

De acordo com o seu objetivo, essa pesquisa é definida como descritiva, pois visa descrever as práticas de governança que vem sendo utilizadas por redes de empresas situadas no Rio Grande do Sul, que atuam no segmento de mercado e supermercados. Gil (2010, p. 42) define que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, o objetivo da pesquisa é descrever como a realidade é, e não determinar como deveria ser. Portanto, há aqui a busca de uma relação entre o marco teórico e a utilização prática da governança pelas redes de cooperação.

3.1.4 Quanto à forma de abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, segundo Gil (2010), é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente na mesma pesquisa. Classificando-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa porque descreve a percepção dos respondentes, e quantitativa pois após a coleta de dados, se procederá a análise e interpretação desses dados utilizando-se da aplicação de testes estatísticos.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Segundo Oliveira (2006), a diferença entre os métodos dá-se pelo fato de que o método qualitativo não tem por objetivo numerar ou medir unidades ou categorias diferentes, normalmente feito com o emprego de técnicas estatísticas.

O presente estudo caracteriza-se pela utilização de abordagens qualitativas e quantitativas. Qualitativa porque descreve a percepção dos respondentes. E, quantitativa, dado que o procedimento de análise e interpretação de dados deu-se mediante aplicação de testes estatísticos descritivos.

3.1.5 Quanto aos Procedimentos Técnicos Utilizados

O procedimento técnico adotado nesta pesquisa é o levantamento por meio de entrevista estruturadas que, segundo Gil (2010), o levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento acerca de um problema estudado deseja-se conhecer.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com os gestores e presidentes das redes de empresas. Rea e Parker (2002) descreve que a entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido utilizando um formulário elaborado para este fim e aplicado a pessoas previamente definidas. Ainda cabe ressaltar que esta técnica permite a utilização de um grande número

de fatores, que segue a mesma sequencia para todos os entrevistado, e que após a coleta, estes dados recebem tratamento estatístico.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada foi delimitada em função do cadastro das redes formais da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI RS), que é composta por 248 redes de cooperação envolvendo 5.600 empresas (SEDAI RS, 2010), que conforme Rea e Parker (2002) “é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma reunião com o Presidente do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), em agosto de 2010, para apresentar o projeto de pesquisa e solicitar uma relação de redes. A população alvo desta pesquisa limita-se às redes de empresas do estado do Rio Grande de Sul, que atuam no seguimento de mercado e supermercado e que façam parte do programa de redes de cooperação, uma iniciativa do governo do estado e integrante do departamento de desenvolvimento empresarial, da secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais do estado do Rio Grande do Sul – SEDAÍ, onde 17 redes de cooperação integram este segmento, conforme Tabela 4 envolvendo 366 empresas associadas (SEDAI RS, 2010).

Tabela 4 - Característica da amostra

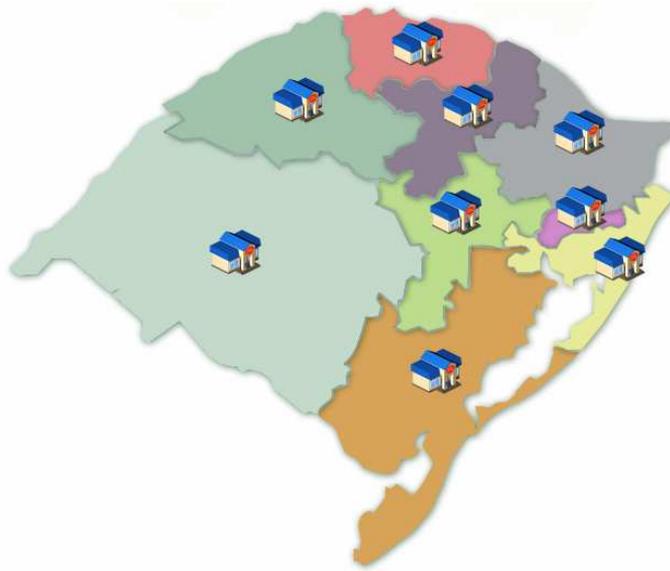
Nº	NOME DAS REDES	MUNICÍPIOS	ASSOCIADOS
1	REDE AGASUPER	Campo Bom/RS	16
2	REDE UNIDA	Santo Augusto/RS	15
3	REDE AMMPA	Porto Alegre/RS	20
4	REDE SUL 10	Santa Rosa/RS	17
5	REDE MACRO	Ijuí/RS	14
6	REDE CNS	Santa Rosa /RS	18
7	REDE GRANDE SUL	Porto Alegre/RS	17
8	REDEFORT	Novo Hamburgo/RS	77
9	REDE VIVA	Cerro Largo/ES	18
10	REDE SUPER BOM	Caxias do Sul/RS	37
11	REDE UNIMERCADOS	Santa Maria/RS	14
12	REDE SUPER PASSOS	Três Passos/RS	21
13	REDE BOM DIA DE MERCADOS	Santa Maria/RS	14
14	REDE LIDER DE SUPERMERCADOS	Getulio Vargas/RS	13
15	REDEFORT NÚCLEO DE EXPANSÃO	Pelotas/RS	19
16	REDEFORT NÚCLEO PRODUÇÃO	Erechim/RS	19
17	REDEFORT NÚCLEO NOROESTE	Cruz Alta/RS	17
TOTAL			366

Fonte: SEDAI (2011)

A opção pelo SEDAI deve-se ao fato de esta ser uma referencia em programas de Redes de Cooperação no estado do Rio Grande do Sul. As redes foram contatadas inicialmente por telefone, onde se procurou identificar a localização da rede, o nome do presidente ou gestor, um contato para que se pudesse enviar um e-mail convidando a rede para participar da pesquisa. e procurou-se agendar a entrevista com o presidente ou gestor da rede para informar a natureza da pesquisa e identificar as atividades realizadas pelas redes. Todas as redes demonstraram interesse, agendaram entrevistas e se dispuseram a participar da pesquisa.

Na figura 9, esta representada a forma como à SEDAI classifica os convênios das redes de cooperação dentro do programa de Redes, que tem como objetivo fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes.

Figura 9 - Divisão por convênios do Programa Redes de Cooperação



Fonte: SEDAI (2010)

A amostra classifica-se como não-probabilística, pelo fato de que o roteiro da entrevista em formato de questionários serão aplicados a todas as redes de empresas selecionadas, não havendo como definir quais delas irão participai inicialmente da pesquisa. É nesse sentido que se manifestam Rea e Parker (2000, p. 149) quando citam que “a característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinando indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra”.

3.3 PLANO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A partir da pesquisa do marco teórico do tema, realizada por meio do estudo do referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevista em forma de questionário com perguntas estruturadas, e com escalas itemizadas, utilizando-se a Escala de Likert de cinco posições. O respondente deverá selecionar apenas uma, manifestando o seu grau de discordância ou concordância em relação a cada questão apresentada. A legenda da escala adotada corresponde a: (1) discordância totalmente; (2) discordo; (3) não concordo nem discordo (4) concordo; e (5) concordo totalmente.

A opção pela Escala de Likert deve-se ao fato de ela ser a mais amplamente utilizada, em função de várias vantagens que ela oferece, como por exemplo, a facilidade para o pesquisador construí-la e aplicá-la, e para o entrevistado compreendê-la (MALHOTRA et al., 2005). Conforme a tabela 3 a seguir.

Tabela 5 - Escala de Likert

PESO	FREQUÊNCIA
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Não discordo; nem concordo
4	Concordo
5	Concordo Totalmente

Fonte: Malhotra et al. (2005)

Optou-se pela utilização de entrevista por ser uma técnica de coleta de dados que possui a vantagem de ser direcionada ao tópico estudado, possibilitando o fornecimento de informações que resultem em inferências. O entrevistado poderia demonstrar argumentação de modo que surgissem oportunidades de associações, determinação de sentimentos, averiguação de fatos, sondagens, opiniões e atitudes que contribuíssem para a pesquisa (GIL, 2010).

Optou-se por entrevistar os presidentes ou gestores das redes em função da participação direta que os mesmos têm na formação e desenvolvimento das redes. Esses possuem papel orientador e de fomento à troca de informações entre os associados e outras redes participantes, constituindo-se dessa forma como um informante-chave para agregar informações à pesquisa.

Rea e Parker (2002) destaca que, antes da aplicação do instrumento para coleta dos dados, faz-se necessária a seleção de uma amostra piloto para realização do pré-teste do instrumento. Nessa fase de pré-teste, avaliou-se a abrangência e a compreensão das questões inseridas, certificando-se de sua validade como instrumento de coleta de dados. Isso ocorreu por meio de entrevistas com duas redes de empresas situadas na cidade de Passo Fundo – RS.

Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2009, p. 98-99) recomendam a “[...] aplicação do pré-teste mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo”. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice B do trabalho.

Foram realizados alguns ajustes no instrumento de coleta de dados após o pré teste, e os principais acertos foram a cerca de clarear algumas situações que se encontravam confusas para os presidentes das redes entrevistadas.

Realizado os ajustes, procedeu-se a realização das entrevistas com os presidentes ou gestores das 17 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao segmento de mercados e supermercados. A pesquisa foi realizada no período de novembro a dezembro de 2010 e demarco á maio de 2011, tendo uma duração média de 2 horas para cada entrevista.

Nesta etapa da pesquisa foram entrevistados os presidentes e/ou gestores das redes. O presidente é associado escolhido em assembléia com função de possuir conhecimento do funcionamento da rede e por ser encarregado legal pela prática de gestão da mesma. O gestor, por ter um papel orientador e de fomento á troca de informações entre os membros da rede, tornando-se assim, fator chave para o bom andamento desta pesquisa.

Conforme Rea e Parker (2002) para a escolha da estratégia de análise dos dados, o pesquisador deve levar em conta todas as etapas anteriores e todos os aspectos da pesquisa a ser realizada, como por exemplo o problema de pesquisa e as características conhecidas dos dados.

Assim, de posse dos dados decorrentes da realização das 17 entrevistas, procedeu-se a tabulação das respostas no software Microsoft Excel 2007®, conforme pode ser observado nos Apêndices C á L. A referida tabulação ocorreu na primeira semana de junho de 2011, consumindo cerca de 35 horas. No Quadro 14, esta apresentado a forma com foram tabuladas as respostas fechadas.

Quadro 12 - Escala tipo *Likert* utilizada na pesquisa

CONSTRUCTO	1	2	3	4	5
1. Objetivos que levam a formação da rede	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
2. Atributos de interação da rede					
3. Características da gestão da rede					
4. Instrumentos para a gestão da rede					
5. Governança pela rede					
6. Conselho de administração (CA) da rede					
7. Diretoria executiva (DE) da rede					
8. Conselho fiscal (CF) da rede					

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Logo após a tabulação dos dados foi realizada uma análise descritiva, onde foi identificado o perfil das redes bem como os dos entrevistados, e também foi realizada uma análise de cada um dos constructos detalhados.

Para que fosse possível identificar os níveis de concordância e de utilização das práticas dos entrevistados, se utilizou de um *Ranking* Médio (RM) obtido de forma ponderada por meio da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência da utilização *versus* o peso de cada prática. O cálculo deste *Ranking* consistiu na verificação efetiva dos respondentes que declararam utilizar as práticas. Com base neste percentuais de utilização e após realizar uma análise destes percentuais, fez-se o ranqueamento da efetiva utilização.

3.4 LIMITAÇÃO METODOLÓGICA

Para a realização desta pesquisa estão previstas possíveis limitações, destacando-se entre elas a utilização de questionário, que apresenta algumas desvantagens como, índice de respostas inferior a outros métodos e prazo mais longo de retorno.

Quanto às questões, apesar da facilidade em se responder as perguntas fechadas, elas possuem alguns aspectos desfavoráveis que provocam algumas limitações ao estudo. De acordo com Rea e Parker (2002, p. 46), “[...] sempre

existe a possibilidade de o entrevistado estar incerto quanto à melhor resposta e selecionar ao acaso uma das respostas fixas em vez de usar um critério próprio”.

Identifica-se outra limitação do método no sentido de que em função de ser uma pesquisa descritiva, seu poder de generalização é limitado, restringindo-se apenas a amostra pesquisada. Portanto não é possível generalizar os resultados obtidos para outras empresas, apesar de servir como referência.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise dos dados coletados. Abordam-se tanto os resultados quantitativos, oriundos da caracterização das redes e dos entrevistados, com os resultados qualitativo, oriundos das entrevistas realizadas com os respondentes, representantes das redes pesquisadas.

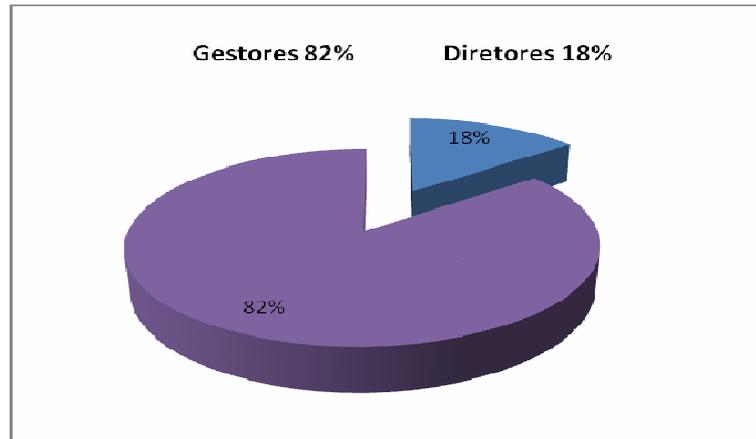
4.1 A ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Esta seção busca descrever a análise descritiva dos dados coletados na pesquisa, por meio das entrevistas realizadas nas redes de empresas do segmento de mercado e supermercado do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram descritos de forma a analisar as características da rede e o perfil dos entrevistados; os objetivos que levaram a formação da rede; os atributos de interação; as características da gestão; os instrumentos utilizados para gestão; bem como; a governança com foco na rede, no conselho de administração; na diretoria executiva e no conselho fiscal.

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

Análise do perfil dos entrevistados mostra que a maioria dos respondentes, 82% correspondem a gestores das redes e 18% da amostra, são compostos por diretores, os quais também ocupam cargo de gestão dentro das organizações. O Gráfico 1 ilustra esses indicadores de posição.

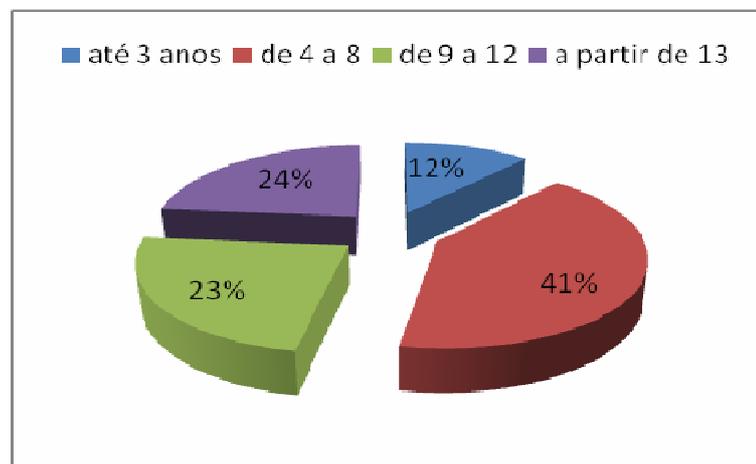
Gráfico 1 - Função dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo de atuação profissional dos respondentes, 47% atuam no mercado há mais de nove anos e 12% há menos de três anos, como mostra o Gráfico 2. Constatase, pois, que, de certa maneira, as redes contam com profissionais experientes para gestão das operações.

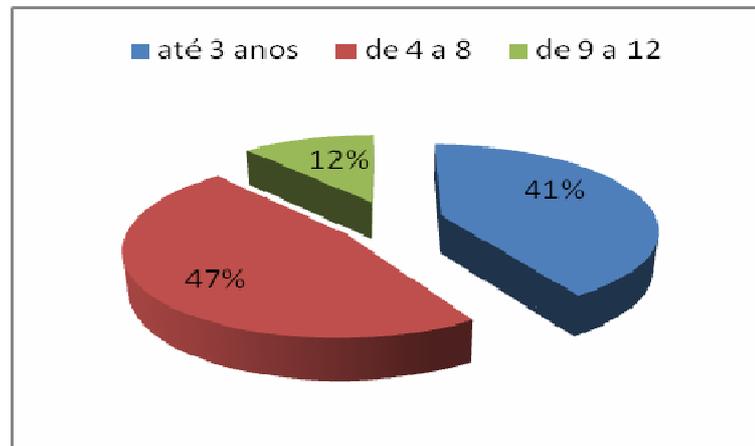
Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado



Fonte: Dados da pesquisa

Foram também coletados dados sobre o tempo em que os entrevistados atuam no segmento de redes de cooperação. Conforme consta do Gráfico 3, houve predominância daqueles que estão em atuação na rede, de até três anos 50%. Nem todos eles integram a rede desde a sua criação, porém atuavam, anteriormente, no mercado, em outros segmentos ou mesmo em outras redes.

Gráfico 3 - Tempo de atuação na rede



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à formação acadêmica: (a) 24% dos respondentes são especialistas; (b) 41% são graduados; (c) 35% apresentam outras tipo de formação. Observa-se que as redes valorizam a experiência de atuação no mercado, muito mais que a titulação dos gestores. Isto justifica o fato de que nenhum dos entrevistados tenha feito o curso de mestrado ou o doutorado e muitos terem concluído somente a graduação.

Referente ao gênero dos entrevistados sobressai a total predominância dos homens. Identifica-se, pois, que há amplo espaço para a inserção das mulheres na gestão desse segmento de mercado.

4.1.2 Perfil das Redes

Com relação ao faturamento das redes (Gráfico 4), contata-se que: (a) 53% possuem faturamento anual de até R\$ 3 milhões; (b) 41% apresentam faturamento de R\$ 4 milhões a R\$ 8 milhões; (c) 6% têm faturamento superior a R\$ 8 milhões. Verifica-se que entre as redes pesquisadas, 94% faturam, anualmente, até R\$ 8 milhões, caracterizando-se, pelo parâmetro utilizado pelo BNDES (2010), como organizações de pequeno porte.

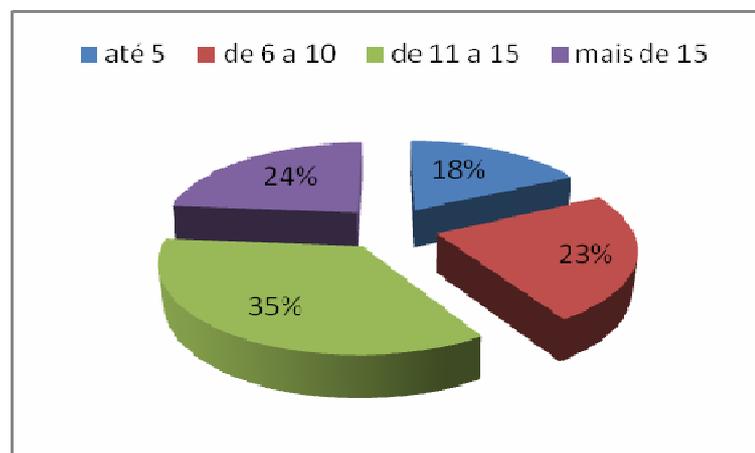
Gráfico 4 - Faturamento das redes entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à área de abrangência territorial das redes, constatou-se a tendência de atuação em diversos municípios, sendo que: (a) 59% atuam em mais de 11 municípios; (b) 23%, entre seis e dez municípios; e (c) 18% atendem até 5 municípios, conforme apresentado na Gráfico 5.

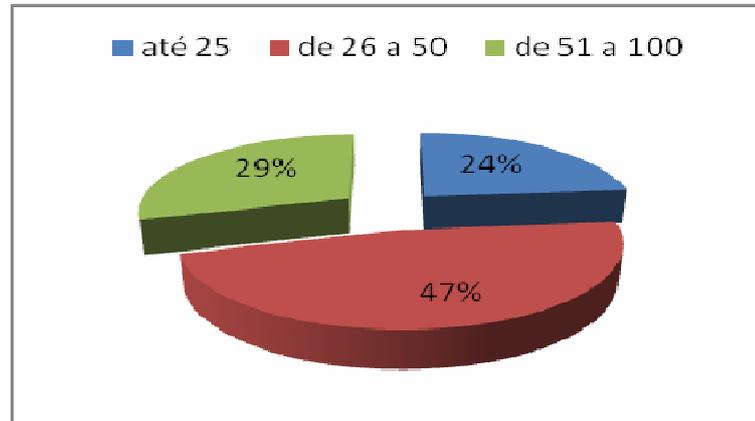
Gráfico 5 - Abrangência territorial das redes



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao número de funcionários das redes, prevalecem as redes com até cinco, as quais ultrapassam 50% do total da amostra; 35% contratam entre seis e dez funcionários e 12% entre 11 e 15. Com relação ao número de empresas associadas às redes, conforme apresentado no Gráfico 6, predominam as redes que possuem de 26 a 50 empresas associadas, representando 47% do total da amostra. As redes com até 25 empresas associadas representam 24% e as de 51 a 100 empresas, 29%.

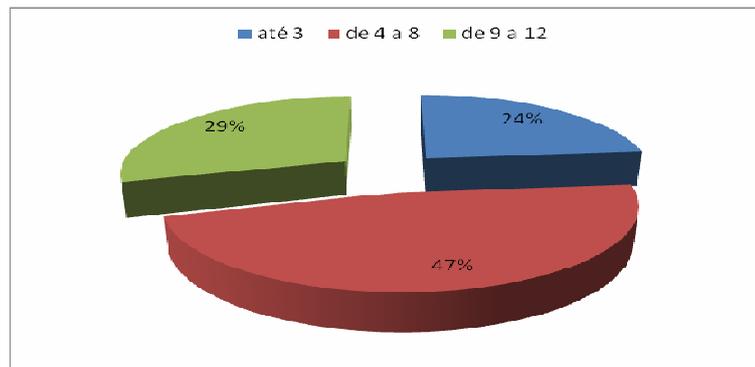
Gráfico 6 - Empresas associadas



Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao tempo de constituição das redes, os dados da pesquisa retratam no gráfico 7 seguinte perfil: (a) 24% das redes estudadas atuam no mercado até três anos; (b) 47%, de quatro a oito anos; e (c) 29%, de nove a doze anos. Evidencia-se, portanto, que é recente o uso desse tipo de associação dado que 71% da amostra ainda não completou uma década de existência.

Gráfico 7 - Tempo de constituição da rede



Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3 Objetivos que Levaram a Formação das Redes

Como já foi explicado, a fim de identificar os objetivos, os atributos de interação, as características da gestão os instrumentos para gestão e as práticas de governança adotadas pelas redes, pelo seu conselho de administração, pela diretoria executiva e pelo conselho fiscal, utilizou-se a escala *Likert*, atribuindo-

se: 1 para discordo totalmente; 2 para concordo; 3 para não concordo nem concordo; 4 para concordo; e 5 para concordo totalmente. Na sequência, realizou-se a tabulação das respostas, formando-se, assim, um *ranking* médio (RM) de escala.

O acesso e compartilhamento das soluções e recursos apresentaram índices elevados nas redes estudadas, demonstrando que os associados que se utilizam deste tipo de formato organizacional conseguem melhorar a sua eficiência no mercado. Os dados apresentados na Tabela 4, mostram que das 17 redes pesquisadas: (a) dez concordam haver benefício pela participação na rede; (b) sete concordam totalmente. Observa-se que o acesso compartilhado de soluções e recursos possui escala média de 4,41 a mais alta entre as opções apresentadas.

O RM geral das escalas que representam os objetivos que levaram a formação da rede foi próximo de 4, numa escala de 5, ressaltando assim que há concordância dos respondentes, quando questionados a cerca dos objetivos apresentados no instrumento de coleta de dados.

Tabela 6 - Objetivos que levaram a formação das redes (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Acessar e compartilhar soluções e recursos	0	0	0	10	7	17	4,41
Maior poder de negociação no mercado	0	0	0	12	5	17	4,29
Desenvolver ações coletivas de interesse comum	0	0	2	9	6	17	4,24
RM Geral 3,87							

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se levar em consideração o objetivo de maior poder de negociação das empresas que se associam às redes, fica ainda mais visível, pois justamente as redes são conjuntos de empresas que possuem atividades e interesses comuns e buscam, de alguma forma, adquirir determinada competitividade no padrão de concorrência e maior poder compra. Conforme Castells (1999), para que a rede atinja seus resultados efetivos, deve buscar interesses compartilhados, coletivos e objetivos comuns. Assim, das 17 redes estudadas: (a) 12 concordam que conseguiram maior poder de compra devido à união entre

empresas; (b) cinco concordam totalmente que o fator de maior relevância foi a força a ser adquirida pela criação da rede, tornando esta prática a segunda mais aceita pelos entrevistados, com RM com 4,29.

Ao se utilizar, como parâmetro, o requisito de desenvolvimento de ações coletivas de interesses comuns, para uma aplicação ou criação de novas redes, percebe-se que a maioria das empresas tem esse objetivo, pois nove concordam (escala 4) e seis concordam totalmente (escala 5). Os resultados refletem, portanto, os caminhos seguidos pelos novos modelos empresariais que se utilizam de associações para promover melhores campanhas, promoções e condições; para atingir maior número de clientes e obter satisfações. Grandori e Soda (1995) ressaltam que o estabelecimento de redes de empresas é viabilizado por uma estrutura que favoreça a cooperação entre os associados. Este objetivo apresentou média na escala de 4,24 no *ranking* médio.

Relacionado ao ganho de legitimidade dos associados no mercado, conforme exposto na Tabela 5, a maioria das redes estudadas, buscou no decorrer de suas atividades, até como forma de realização de premissas, o reconhecimento de seus clientes e associados: (a) três dos entrevistados não têm opinião formada sobre o assunto ou não discordam nem concordam (escala 3); (b) nove (escala 4) concordam sobre a imponência da legitimidade da rede para visão de seus concorrentes e clientes; (c) cinco (escala 5) concordam totalmente, apresentando média de concordância de 4,12 para o RM.

Tabela 7 - Objetivos que levaram a formação das redes (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Ganho de legitimidade dos associados no mercado	0	0	3	9	5	17	4,12
Melhor adaptação aos ambientes dinâmicos	0	0	4	8	5	17	4,06
Melhorar a eficiência interna dos associados	0	3	7	5	2	17	3,35
Maior estabilidade frente à incertezas ambientais	2	5	8	2	0	17	2,59
RM Geral 3,87							

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme as respostas apresentadas pelos entrevistados, evidenciou-se que, entre as redes estudadas, o ganho de legitimidade de seus associados e do

mercado faz com que elas utilizem este argumento como termômetro econômico e político. Uma vez que sua marca tenha alcançado grande representação entre os associados e o mercado, o crescimento e o sucesso serão inevitáveis. Essa é a justificativa para a grande concordância neste objetivo das redes pesquisadas.

Em relação à adaptação aos ambientes dinâmicos, os resultados demonstram que, entre as redes estudadas, a concordância foi elevada: (a) quatro dos entrevistados (escala 3) mostraram-se sem opinião pré-formada; (b) oito (escala 4) concordam; (c) cinco concordam totalmente. Justificaram que, quando as empresas operam sozinhas, riscos, características estratégicas, dinâmicas de gestão não são tão desenvolvidas quanto nas empresas que se associam a redes de cooperação. Havendo cooperação entre as empresas, a captação de recursos, e a melhor capacitação dos gestores torna suas adaptações menos impactantes. Isso está refletido no *ranking* médio de 4,06 na escala, como mostra a Tabela 5.

Quando questionados sobre as melhorias internas na eficiência do negócio, das 17 redes estudadas: (a) três discordam que a rede tenha lhe agregado melhoria de eficiência interna; (b) sete não apresentaram opinião sobre este objetivo; (c) sete concordam ou concordam totalmente, com a melhoria da eficiência, que se refletiu internamente na rede, após ingressarem como associados. Souza e Quandt (2007) destacam este como um dos desafios da gestão das redes, que consiste na coordenação dos procedimentos internos das organizações, o que implica relacionar controle e incentivo à cooperação. Isto representa RM de 3,35 na escala, refletindo neutralidade dos entrevistados.

Quanto à instabilidade frente a incertezas ambientais, a coleta dos dados apresentou resultados pouco significantes, demonstrando desinteresse ou não aplicabilidade desta prática como prioridade em suas gestões: (a) dois dos entrevistados discordam totalmente; (b) cinco apenas discordam; (c) oito não possuem opinião formada ou não tem total conhecimento sobre o assunto para responder; (d) dois priorizam questões ambientais, como forma de diferenciar as empresas, na atual busca por transparência.

Estas questões ambientais que atualmente vem influenciando as empresas no mercado, principalmente através de campanhas e projetos desenvolvidos pelas redes. Kwasnicka (2006) corrobora no sentido que as redes precisam levar em consideração estes fatos ambientais, que exige das empresas adaptação imediata, pois o ambiente esta em constante mudança.

4.1.4 Atributos de interação das redes

Sobre os atributos de interação das redes apresentados aos respondentes, apuraram-se o RM de escala, para que se pudesse apresentar um *ranking* geral. A Tabela 6 e a Tabela 7 mostram os resultados.

Quando questionados sobre os atributos de interação da rede, ficou em 3,62 na escala, aproximando-se da escala quatro que representa concordância, relacionada aos atributos pesquisados.

Visando identificar o tratamento dado à capacidade das redes em se beneficiar de seu fluxo informacional: (a) 65% dos respondentes concordaram com o impacto desta prática como diferencial na atividade desenvolvida; (b) 35% concordam totalmente, apresentando média para RM de 4,35, a mais alta entre as opções apresentadas. Quanto mais informações obtiverem, por meio de seus associados e pela própria rede em si, seus gestores poderão realizar campanhas e projetos de trabalho diferenciados para alavancar suas receitas, ou criar alguma situação que promova diferencial perante seus concorrentes.

Referente ao compartilhamento de informações sobre o segmento que a que pertencem as redes pesquisadas nota-se que, grande parte delas se utiliza destas informações para tomada de decisões. Sem as informações sobre as mudanças do segmento, elas não teriam poder significativo para organizar seus planejamentos estratégicos e suas metas, dificultando tanto a tomada de decisões como a gestão. Diante disso: (a) 59% dos entrevistados se utilizam de estudos sobre o setor para realizações e tomadas de decisões; (b) 23% concordam totalmente, ou seja, fazem dessas informações um fator indispensável em sua administração; (c) 18% não responderam nem

positivamente nem negativamente por não acharem estas informações influentes em suas redes. A escala do *ranking* ficou em 4,06.

A influência da boa reputação sobre os concorrentes torna esta prática a de maior concordância entre os entrevistados. Quando uma rede apresenta crescimento, organização, e diferencial para seus clientes e concorrentes, estas características servem para atenuar seus pontos fortes e pontos fracos, verificando-se: (a) dez dos respondentes concordam com esta influência frente à concorrência; (b) quatro concordam totalmente com a importância deste atributo de interação na rede; (c) três dos respondentes não consideram a reputação perante seus concorrentes como importância de atributo de interação, apresentando *rankig* médio de 4,06, mesma média atribuída ao compartilhamento de informações sobre o segmento.

Os respondentes das 17 redes pesquisadas foram questionados sobre a realização de negócios efetuados pela rede, levando em consideração a confiança entre seus associados: (a) 47% dos respondentes concordam ou concordam totalmente, alguns dos entrevistados corroboraram que as redes, de que fazem parte, realizam negócios com base na confiança, principalmente na busca de retorno financeiro que estes acordos coletivos podem ter de reflexo para os associados; (b) 41% dos respondentes não discordam, porém não concordam com este atributo; (c) 12% dos respondentes discordam. Ficando assim com escala de 3,59 no RM de concordância.

Tabela 8 - Atributos de interação das redes (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Capacidade da empresa em se beneficiar do fluxo informacional da rede	0	0	0	11	6	17	4,35
A rede discute e compartilha informações sobre o setor	0	0	3	10	4	17	4,06
A reputação positiva facilita relacionamentos com a concorrência	0	0	3	10	4	17	4,06
As empresas associadas a rede demonstram confiança umas nas outras	0	2	3	8	4	17	3,82
RM Geral 3,62							

Fonte: Dados da pesquisa

Relacionado com a reeducação da distância entre os associados (integração), após associar-se à rede, resultado mais relevante foi o dos respondentes sem opinião formada (oito dos entrevistados). Identificaram-se assim as dificuldades e os receios encontrados entre as empresas, mesmo depois de uma estar associada a outra na mesma rede, pois muitos dos empresários ainda colocam acima da parceria mercantil o fato de uma empresa ter sido concorrente da outra.

A existência de subgrupos dominantes, dentro das redes pesquisadas, teve elevado percentual, pois dos 17 entrevistados: 15 concordam e dois concordam totalmente. Esta prática é identificada como impulsionadora das atividades das redes, uma vez que os entrevistados responderam que consideram a existência destes grupos dominantes como uma das justificativas para a eficácia das redes, pois são estes grupos dominantes que criam maneiras de impulsionar a atividade, negociam pelas empresas, tomam as decisões.

Os respondentes foram questionados com relação a aceitarem acordos de cooperação, sendo revelada certa resistência em efetuar tais acordos, pois: (a) oito dos respondentes discordam total ou parcialmente da utilização desta ferramenta; (b) cinco não concordam nem discordam da aplicabilidade; e (c) quatro concordam, porque os acordos de cooperação no caso de empresas associadas que fazem parte de um mesmo grupo, facilita a atividade da rede, diminuindo burocracias administrativas, dinamizando o trabalho; criando um elo de confiança entre as partes interessadas. Esta prática obteve no RM 2,17, isto demonstra baixa concordância das redes pesquisadas relacionada a aceitação de acordos de cooperação.

Tabela 9 - Atributos de interação das redes (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
A rede realiza negócios com base na confiança mútua dos associados	0	2	7	4	4	17	3,59
Redução da distância entre os associados (integração)	0	3	8	6	0	17	3,18
Existências de subgrupos dominantes dentro da rede	0	0	0	2	15	17	3,13
Os associados aceitam acordos de cooperação	1	7	5	4	0	17	2,71
RM Geral 3,62							

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados se as empresas associadas à rede demonstram confiança umas nas outras: (a) dois dos respondentes discordam deste atributo de interação; (b) Três não discordam, porém não concordam; (c) oito concordam; e (d) quatro concordam totalmente. Estes dados reforçam o princípio da cooperação, pelo qual as empresas associam-se em redes, buscando ganhos coletivos e, para que isso ocorra de forma eficiente, tem de haver confiança mútua entre as associadas. Esta prática foi a quarta em concordância entre os respondentes, tendo média no *ranking* de 3,82, aproximando-se da escala quatro.

Pelas respostas obtidas, evidenciou-se a dificuldade de as empresas associadas em rede aceitarem seus concorrentes como parceiros. Este fator, de certa maneira, dificulta o trabalho. Se empresas e empresários relevassem a questão da concorrência e aceitassem seus concorrentes como parceiros econômicos, o trabalho em redes seria facilitado.

Kwasnicka (2006) reforça que um dos principais desafios na arte de governar é conhecer os atores, seus papéis e suas posições. Estabelecidos os objetivos de interação da rede, outro elemento é fundamental para que a mesma obtenha êxito, que é o processo de gestão, que será abordado no próximo item.

4.1.5 Caracterização da Gestão das Redes

Dentro da característica da gestão da rede encontram-se muitos pontos fundamentais, dessa maneira serão analisados alguns que possuem maiores relevância na gestão. Para Provan e Kenis (2003), cada formato de rede, existe um diferente modelo de gestão, estes são alguns dos modelos utilizados pelas organizações para desenvolver a sua gestão.

O primeiro seria a possibilidade de ganhos coletivos entre os membros das redes, onde os gestores e presidentes entrevistados foram questionados sobre sua concordância quanto a possibilidade de ganhos coletivos na rede como uma característica da gestão: (a) quatro dos entrevistados acreditam que a possibilidade de ganho coletivo não é uma das características mais acentuadas da rede; (b) seis dos gestores não concordam nem discordar desta característica de gestão e (c) seis acreditam que a característica da gestão da rede de possibilidade de ganhos coletivos é sim de suma relevância. Apresentando um RM na escala de 3,06.

Contudo a análise sobre essa particularidade da gestão da rede, pode-se perceber que uma grande parte dos entrevistados não possuía uma opinião formada deixando exposta a visão de que esta característica tem pouca relevância, perdendo espaço para as outras aplicabilidades que a gestão apresenta.

Tabela 10 - Característica da gestão da rede (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Possibilita Ganhos Coletivos	1	4	6	5	1	17	3.06
Interação colaborativa dos associados da rede	3	6	5	3	0	17	2.47
Forma contratual padrão dos benefícios aos associados de decisões das negociações	0	1	1	8	7	17	4.24
Orientação estratégica coletiva	1	2	8	4	2	17	3.24
Papel claro das funções dos gestores	0	0	0	11	6	17	4.35
RM Geral 3,55							

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à interação entre os associados, a maior expressividade ficou com a não concordância, ou seja, a maior parte dos entrevistados pensa que, por mais que façam parte de uma rede, não há integração entre a gestão da rede e seus associados, o que afeta até a troca de experiências e ideias. Verificou-se que: (a) três dos respondentes, discordam totalmente deste indicador; (b) seis discordam desta troca de informações entre a gestão e os associados, com uma média de 2,47 no RM, refletindo de baixa concordância esta prática, pois esta abaixo da escala três que é de neutralidade, conforme Tabela 10.

Quanto à visão de negócios, os entrevistados consideram que as redes, de maneira geral, utilizam formas contratuais para um padrão de negociações, baseadas na decisão de seus associados, dos 17 entrevistados oito concordam e sete concordam totalmente com esta prática, pois, sem o apoio destes, a gestão da rede não poderia tomar muitas decisões e efetivar muitos dos mecanismos exigidos por sua atividade.

Sobre o ponto de vista da orientação estratégica coletiva como orientação da gestão, que apresentou um RM de escala de 3,24, as entrevistas revelaram que boa parte dos gestores acha que recebem diretamente orientações, ou planejamento sobre esta questão, mas que este ponto poderia ser estudado de forma mais adequada, incluindo o estudo de novas ideias: (a) oito dos respondentes não concordam nem discordam; (b) três acham que as orientações recebidas são poucas ou não afetam sua atividade; e (c) seis concordam que, da maneira em que hoje se encontram, a interligação entre a gestão e a orientação estratégica estão fazendo com que a diversificação de ideias seja usada na busca por melhores resultados.

Este resultado, juntamente com o entendimento dos associados sobre a clareza do papel dos gestores, que segundo as redes pesquisadas elencou como a prática mais aceita, apresentando um RM de escala de 4,35, torna esse tipo de empreendimento muito rentável. De modo simplificado, é uma forma das empresas com menor poder se equipararem às empresas líderes de mercado, com padronização de serviços e maior qualificação profissional.

O resultado revelou concordância geral entre os entrevistados. Eles apenas complementaram que, atualmente, as redes estão sendo criadas com empresas que buscam, além de seu crescimento financeiro e profissional, a profissionalização e a diversificação dos serviços ofertados.

Os entrevistados ainda responderam perguntas sobre a descentralização da tomada de decisões, dos 17 entrevistados, 16 concordam e concordam totalmente com o poder que os associados possuem no auxílio a gestão e a tomada de decisões dentro das redes, apresentando um RM de 4,29, classificado conforme a Tabela 11 como a segunda prática mais aceita, não apresentando índices de discordância.

Quanto à participação dos associados no planejamento: (a) dois não concordam, achando que sua participação neste quesito é muito baixa; (b) quatro discordam; (c) sete dos entrevistados não concordam nem discordam, apresentando um RM de escala de 2,76. Conclui-se que ainda falta maior interligação entre as partes integrantes, pois poderia haver melhor aproveitamento das ideias, melhora de resultados, diversificação dos caminhos até então seguidos.

Referente à prestação de contas: (a) seis dos entrevistados concordam com esta característica, pois a demora nas prestações das contas gera, entre as empresas associadas, certo clima de insegurança ou de não confiabilidade nos resultados; (b) cinco discordam, pois acreditam que isso já tem de vir inserido na cultura da rede; (c) quatro não concordam nem discordam com esta prática; (d) dois apenas discordam, não vêem tanta relevância nesta prática, pois o que importa é a confiança.

Para o IBGC 2010 a prestação de contas, deve assegurar que a comunicação seja clara entre empresa e associados e sempre deve prevalecer a substância sobre a forma. Esta prática apresenta um RM de escala bem baixo de 2,82.

No que diz respeito aos controles baseado na ação e aprovação, com um RM de 4,12: (a) três dos entrevistados não opinaram; (b) nove concordam com a ferramenta de controle; (c) cinco concordam totalmente. Eles complementam que

esta ferramenta é utilizada de maneira muito eficaz, diminuindo alguns desvios de pensamentos e visões que a diversidade de características entre os associados e a gestão possa trazer, otimizando o trabalho em coletividade.

Tabela 11 - Característica da gestão da rede (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Tomada de decisões descentralizadas e democráticas	0	0	1	10	6	17	4.29
Planejamento consolidado com associados	2	4	7	4	0	17	2,76
Transparência e prestação de contas aos associados	2	5	4	6	0	17	2.82
Controle baseado na ação e aprovação dos associados	0	0	3	9	5	17	4.12
Avaliação de resultados coletivos e por empresas associadas	0	0	3	10	4	17	4.06
RM Geral 3,55							

Fonte: Dados da pesquisa

Após o controle na ação e aprovação, tratou-se sobre a avaliação dos resultados coletivos pelas empresas associadas. Os entrevistados complementaram que, em seu ponto de vista, essa característica é muito marcante nas redes, pois são utilizadas reuniões e encontros para refletirem sobre os resultados, buscando a análise de seus pontos fortes e fracos e a definição das novas metas. Com um RM de 4,06: (a) dez dos entrevistados concordam; (b) quatro concordam totalmente; (c) três não concordam nem discordam com esta prática.

O RM Geral das características da gestão da rede foi de 3,55, ressaltando assim que o grau de aceitação dos respondentes foi intermediário, ficando acima da escala três que representa não concordar nem discordar, com as características da gestão apresentados no instrumento de coleta de dados.

4.1.6 Instrumentos para gestão da rede

Os instrumentos de gestão remetem a melhores práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação, conforme relatam Balestrin e Verschoore

(2008), pois muitos desses instrumentos já são utilizados por redes de cooperação no Brasil e no exterior. Quando questionados sobre os instrumentos para gestão da rede, o RM geral ficou na escala de 3,95, demonstrando concordância com estas práticas, pois a escala se aproxima de quatro.

Com base na utilização de contrato constitucional como instrumento de gestão da rede, as respostas dos entrevistados evidenciaram um resultado muito expressivo, atingindo 100%, definindo que o contrato constitucional da rede é, além de um documento obrigatório para seu registro, uma forma de regulamentar todas as ações da gestão e de suas sociedades empresariais. Todos demonstraram uma rigidez na utilização de regulamento interno.

Segundo Grandori e Soda (1995) este tipo de contrato tende a ser base importante para a rede, serve como instrumento de guia, para registrar e orientar as ações dos associados, até como forma de se precaverem de possíveis problemas, neles explicitando as penalidades e sanções para possíveis infratores.

No que diz respeito ao código de ética: (a) 15 dos respondentes concordam com a utilização e as formalidades destes códigos de ética e (b) dois dos respondentes concordam totalmente. Para Grandori e Cacciatori (2006) este código, traz questões éticas e morais de relacionamento e atitudes entre os associados e as redes como empresas. Apresentando um RM de 4,12, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Instrumento para gestão da rede (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Contrato constitucional	0	0	0	0	17	17	5.00
Regulamento interno	0	0	0	13	4	17	4.24
Código de Ética	0	0	0	15	2	17	4.12
Planejamento estratégico participativo	1	2	2	8	4	17	3.71
Plano de ação	2	3	4	7	1	17	3.12
RM Geral 3,95							

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao planejamento estratégico participativo, alguns opinaram que, embora suas participações não sejam efetivas, ou não muito frequentes, suas interferências são válidas e têm grande influência na realização do planejamento. Dos entrevistados, refletindo num RM de 3,71: (a) 12 dos respondentes aprovam sua participação ou seu percentual de participação; (b) três não concordam e questionam sobre sua pouca participação e determinação nos caminhos a serem seguidos pela rede.

Quanto à aplicação de um plano de ação, o RM de escala foi de 3,12, apresentando baixa relevância: (a) oito dos entrevistados aprovam os métodos utilizados; (b) cinco desaprovam e (c) quatro não concordam nem discordam. Neste sentido, fica visível que a maioria demonstra certa satisfação com as ferramentas e formas de trabalhar das redes de que fazem parte, isso se deve ao fato de a grande maioria apresentar resultados positivos para seus associados.

Tabela 13 - Instrumento para gestão da rede (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Equipe de execução estratégica	3	2	5	6	1	17	3.00
Conselho de Administração	0	0	0	15	2	17	4,12
Reunião geral dos associados (assembléia)	0	0	2	14	1	17	3.94
Diretoria da rede	0	0	0	13	4	17	4.24
RM Geral 3,95							

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados a cerca do conselho da administração, houve aprovação quase geral por parte dos 17 entrevistados, com um RM de 4,12: (a) 15 dos entrevistados concordam; (b) dois concorda totalmente e confiam no conselho de administração, no desenvolvimento de suas atividades, mesmo que, em alguns em itens anteriores, tenham demonstrado certo receio quanto à demora na prestação de contas. A explicação geral foi que a confiança empenhada, nesta parte da administração, é muito grande, justificando assim o alto índice de concordância, como se vê na Tabela 13.

IBGC (2010) enfatiza que o CA deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, na mesma linha de pensamento, a diretoria, como instrumento de gestão, e as assembleias por elas realizadas continuam reforçadas pela aprovação dos membros associados entrevistados com um RM de escala de 4,24. Sendo a segunda prática mais aceita pelos respondentes, onde 13 dos entrevistados concordam e quatro concordam totalmente (Tabela 13). Dificuldades sempre serão encontradas pela diferenças seja na maneira de pensar ou trabalhar dos membros e gestores.

4.1.7 Governança pela Rede

Para Provan e Kenis (2003), garantir uma boa governança é fundamental, pois, a partir dela, a rede vai poder desenvolver suas atividades de forma transparente. Neste item opte-se um RM Geral de 3,67.

Sobre a melhoria nas informações prestadas e disponibilizadas às associadas, referentes a informações corporativas, a maioria apontou como positivo o empenho da governança da rede na empregabilidade destas informações. Com referência à realização de reuniões públicas, ao menos uma vez por ano, o RM foi de 4,06, sendo que dos 17 respondentes: (a) oito concordam; (b) cinco concordaram totalmente, demonstrando que mesmo que as assembleias sejam poucas, sua utilidade é reconhecida pelos associados.

Tabela 14 - Governança pela rede (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Melhoria nas informações prestadas, disponibilizado ao associados e que contém informações corporativas	1	1	7	6	2	17	3.41
Realização de reuniões públicas com os associados, ao menos uma vez por ano	0	0	4	8	5	17	4.06
Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados, etc	1	3	7	5	1	17	3.12
Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a rede e associados	0	2	2	9	4	17	3.88
						RM Geral 3,67	

Fonte: Dados da pesquisa

Um quesito que apresentou certa divisão nas opiniões foi a apresentação de um calendário com a programação da rede, concernente a eventos e divulgação de resultados um RM de 3,12, sendo que: (a) quatro não concordam e acham que isso pode melhorar. O calendário é visto como uma nova forma de desenvolverem essas programações, com o envolvimento de mais associados, grande parte deles demonstra interessados nestas atividades; (b) sete dos entrevistados entendem que a maneira como hoje são apresentadas estas informações não precisa ser mudada; e (c) seis concordam e concordam totalmente com esta prática, para gestão da governança da rede.

Com referência à divulgação dos termos dos contratos da rede e seus associados, os resultados foram mais relevantes. A concordância foi quase geral entre os entrevistados, com percentual de 76% de aprovação e um RM de 3,88, conforme Tabela 14.

Tabela 15 - Governança pela rede (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Divulgação, em bases mensais, das demonstrações de resultados da rede	1	3	6	7	0	17	3.12
Divulgação de demonstrações contábeis de acordo com padrões internacionais.	1	3	6	4	3	17	3.29
Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes	0	0	0	14	3	17	4.18
Direito de voto ao associado, tais como transformação, incorporação, fusão ou cisão da rede e aprovação de contratos entre a rede e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.	0	0	0	12	5	17	4.29
RM Geral 3,67							

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito da divulgação das demonstrações dos resultados em bases mensais, apresentou um RM de 3,12, considerado sem muita relevância, sendo: (a) sete concordando com a forma de divulgação destas demonstrações; (b)

quatro discordam e discordam totalmente, referenciando que nem sempre esta divulgação chega a eles, deixando perceber alguma forma de seleção dos membros que recebem as informações. Quanto às demonstrações contábeis de acordo com padrões internacionais, houve divisão no resultado, seja pelo desconhecimento de alguns, seja pela opinião não formada de outros, que atingiu o índice de 35% dos entrevistados.

Outro resultado expressivo relacionou-se com o conselho da administração e sua divisão. Todos os entrevistados concordam com sua aplicabilidade na rede e apoiam a prática, apresentando um RM de 4,18 de concordância, juntamente com o direito de voto do associado e seu peso na tomada de decisões deste tipo - fusão, cisão ou transformação da rede de que são membros. Houve aqui 100% de aprovação dos entrevistados.

4.1.8 Conselho de administração das redes

Quando analisado as práticas de governança pelo CA das redes, foi questionado a concordância de 11 práticas, que são apresentadas nas tabelas 16; 17 e 18. O RM Geral da gestão de governança pelo conselho de administração da rede é 3,74, ressaltando assim que o grau de concordância dos respondentes foi intermediário, ficando acima da escala 3 que representa não concordar nem discordar, com os objetivos apresentados no instrumento de coleta de dados.

O conselho de administração, segundo Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), assume o papel de acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores.

Conforme o IBGC 2010, o conselho de administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. E ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

A aprovação e o monitoramento das orientações estratégicas como uma prática da gestão de governança das redes e pelo conselho de administração

fizerem com que os entrevistados atingissem um RM de 3,00, tornando esta prática com baixa relevância, como segue: (a) quatro concordam que esta seja uma prática usada pela gestão e pelo conselho da administração; (b) dois concordam totalmente.

A diferença encontrada entre os resultados apresentados deve-se aos que ainda não tinham opinião formada. Estes totalizaram seis dos respondentes, demonstrando que muitos ainda desconhecem ou não tiveram as devidas explicações sobre tais práticas.

Com relação a eleger e destituir a diretoria executiva o RM foi de 4,12, os entrevistados demonstram conhecimento sobre este procedimento: (a) três não concordam nem discordam e todos os demais concordam com essa prática e poder do conselho de administração da rede; (b) nove dos respondentes concordam e (c) cinco concordam totalmente. De acordo com o IBGC (2010), toda organização deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem-perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo.

Tabela 16 - Conselho de administração das redes (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Aprovação e monitoramento das orientações estratégicas	3	2	6	4	2	17	3.00
Eleger e destituir a diretoria executiva	0	0	3	9	5	17	4.12
Fiscalizar a gestão e manifestar-se sobre relatórios, contas e contratos	1	3	5	6	2	17	3.29
Convocar a assembléia geral	0	0	0	16	1	17	4.06
RM Geral 3,74							

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à fiscalização de relatórios, contas, contratos o IBGC (2010), aconselha o dever de prestar contas aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da Administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação de seus integrantes.

Houve predomínio dos que concordam que tal atividade é exercida pelo conselho da administração atingindo os seguintes percentuais: (a) seis concordam; (b) dois concordam totalmente; (c) quatro não concordam; (d) cinco não concordam nem discordam, apresentando um RM de 3,29. A superioridade aqui encontrada evidenciou-se devido ao fato de os conselhos de administração das redes utilizarem bastante essa prática, tornando este controle muito eficaz e garantindo o apoio dos entrevistados.

Quanto à convocação de assembleias, a concordância foi de 100%, com um RM de 4,06, todos consideraram positiva esta prática como um evento do cotidiano da atividade de suas redes. A assembleia da rede segundo Handy (1997) é o instrumento através do qual são conclamados os representantes de todas as empresas para discutir e deliberar a respeito dos objetivos que a rede almeja alcançar.

No que diz respeito ao acompanhamento da execução orçamentária e ao resultado operacional, verificou-se continuidade da linha de pensamento dos entrevistados. Houve resultado relevante para os que concordam com essa prática da administração da rede, fortalecendo ainda mais a visão dos entrevistados de que, embora a rede não consiga atingir a todos da mesma maneira, ela busca utilizar fatores que ajudem a boa administração e o controle dos negócios, como exige sua atividade.

Tabela 17 - Conselho de administração das redes (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Acompanhar a execução orçamentária e o resultado das operações	0	0	3	12	2	17	3.94
Implantar, acompanhar e controlar auditoria independente	1	3	6	5	2	17	3.27
Identificar e administrar conflitos de interesses	0	0	0	14	3	17	4.18
Avaliar, sugerir e implantar práticas de gestão de governança	0	0	0	16	1	17	4.06
RM Geral 3,74							

Fonte: Dados da pesquisa

O que fortalece ainda mais a visão dos entrevistados de que mesmo que a rede não consiga atingir a todos de uma mesma maneira, ela buscar utilizar fatores para boa administração e controle dos negócios que sua atividade, que conforme Handy (1997), incluem participação nas decisões da rede da qual fazem parte. uma rede não pode ser vendida, fechada, nem anexada a outra empresa contra vontade de seus associados e sem que eles sejam consultados, o que pode gerar alguma desconfiança caso os resultados e as prestações de contas não sejam bem realizadas.

O conselho de administração, segundo Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), assume o papel de acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores.

No que diz respeito à parte de auditoria independente o que pode se perceber é que dez dos 17 respondentes desconhecem os métodos utilizados pelas suas redes, este fato como justificaram os entrevistados deve-se porque muitos admitiram não ter conhecimento total sobre as funções de uma auditoria independente, e nem dos pros e contras de sua realização sendo assim apresentando um RM de 3,27, média com baixa relevância para a esta prática.

Na parte da implantação de praticas de gestão de governança o ponto de vista foi unânime onde o percentual atingido entre os entrevistados ficou em 100% divididos em: (a) 14 dos respondentes concordam com esta prática e (b) três dos respondentes concordam totalmente com a implantações destas praticas ate mesmo para facilitar o trabalho da rede, seja com relação à manutenção com seus associados ate a realização de negócios em favor dos associados. Esta prática apresentou um RM de 4,18.

No setor da composição dos conselheiros não executivos as opiniões ficam distribuídos um RM de 4,18 da seguinte maneira: (a) 14 dos respondentes concordam com esta utilização e (b) três dos respondentes concordam totalmente, ou seja, independente de os mesmo serem ou não executivos o que valeu para esse ponto de vista foi o bom desenvolvimento do trabalho que estes membros executam tomando por base os resultados que a rede apresentam e todas os envolvimentos que os mesmos possuem com os associados.

Tabela 18 - Conselho de administração das redes (3)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Composição preferencialmente por conselheiros não-executivos	0	0	0	14	3	17	4.18
Avaliação do desempenho e da conduta dos gestores por métodos formais e periodicidade anual	0	0	3	9	5	17	4.12
Remuneração fixada pela assembléia geral	0	0	2	8	7	17	4.29
RM Geral 3,74							

Fonte: Dados da pesquisa

Já com relação à remuneração cuja qual é fixada pela assembléia a concordância também atingiu patamares significativos por parte dos entrevistados em que concordam com esta utilização, pois, assim ocorre sua participação na definição dos salários não ficando a cargo somente de um ou outro encarregado: (a) sete concordam totalmente; (b) oito concordam e (c) dois dos respondentes não concordam nem discordam. Apresentando um RM de 4,29, sendo a prática que apresentou maior concordância entre os entrevistados.

4.1.9 Diretoria executiva das redes

Alguns índices que obtiveram relevância quanto ao resultado apresentado por parte dos entrevistados da pesquisa foram quanto as práticas de governança utilizadas pela diretoria executiva da rede, que apresentou um RM geral de 3,57, os entrevistados responderam sobre aspecto relacionado com a proposição para o conselho administrativo e as diretrizes estratégicas, os planos de investimento e de negócios e as políticas institucionais e funcionais.

Com um RM de 4,18, sendo: (a) 14 concordam que essa troca de informações entre diretoria executiva associado é de fundamental importância, porque é de interesse dos associados toda e qualquer ferramenta de controle que os ajude a entender o que esta se passando e sendo realizado pela administração. Conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Diretoria executiva das redes (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Propor ao conselho administrativo as diretrizes estratégicas, os planos de investimento e de negócios e as políticas institucionais e funcionais	0	0	0	14	3	17	4.18
Apresentar mensalmente a execução das projeções orçamentárias	1	3	4	8	1	17	3.29
Elaborar relatórios periódicos e demonstrações contábeis	3	2	7	4	1	17	2.88
RM Geral 3,57							

Fonte: Dados da pesquisa

Handy (1997) corrobora que a diretoria executiva é composta por associados escolhidos em assembléia e tem como objetivo trabalhar em prol das diretrizes estabelecidas. Levando em consideração o tempo de mandato não superior a três anos, o RM foi de 4,18, sendo considerado juntamente com a prática anterior como as duas de maior relevância entre as redes pesquisadas, os entrevistados concordam com a utilização deste requisito nas eleições da diretoria executiva. Isto favorece a não ocorrência de desgastes, o surgimento de novas visões, a aplicação de novas ideias mais atualizadas por quem entra na diretoria executiva.

Quando questionados sobre remuneração atribuída pelo conselho de administração, os respondentes concordam com as atribuições realizadas pela diretoria executiva sendo: (a) nove concordam e (b) cinco dos respondentes concordam totalmente. Apresentando um RM de 4,12, sendo a segunda prática mais aceita pelos respondentes.

O IBGC (2010) corrobora no sentido que a remuneração total da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, a geração de valor econômico para a organização. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

Com relação a elaboração de relatórios periódicos por parte da diretoria executiva, conforme tabela 17, o desconhecimento foi apontado como o fator

mais relevante, apresentando um RM de 2,88, inferior a três, que representa não relevância desta prática, sendo que: 12 dos entrevistados não apresentaram conhecimento sobre a aplicação destes ou nunca tiveram recebido algum destes documentos para sua análise e informação.

Para o IBGC (2010), os relatórios anuais é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações a sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação das empresas. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

Tabela 20 - Diretoria executiva das redes (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Mandato não superior a 3 anos para os gestores	0	0	0	14	3	17	4.18
Avaliação do desempenho focalizada na geração de valor para os associados e no cumprimento de responsabilidades sociais	3	3	6	5	0	17	2.76
Remuneração: atribuída pelo conselho de administração	0	0	3	9	5	17	4.12
RM Geral 3,57							

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à apresentação de projeções mensais e orçamentárias o RM foi de 3,29 sendo: (a) oito concordam com a elaboração e afirmam serem informados sobre os resultados e metas; (b) quatro afirmam não receberem este tipo de informação por parte da diretoria executiva, o que revela que certos dados são passados para alguns associados e para outros não, sem demonstração de quais os quesitos adotados para tal seleção.

Relacionado a avaliação do desempenho focado na geração de valor para associados e no cumprimento de responsabilidades sociais, o RM foi de 2,76, refletindo assim uma prática de pouca relevância, pois ficou inferior a três.

4.1.10 Conselho fiscal das redes

Quanto às atividades relacionadas ao conselho fiscal e à fiscalização dos atos e dos administradores, os resultados encontrados revelaram confiança no trabalho realizado e no método utilizado, pois: (a) nove dos entrevistados concordam, e seis concordam totalmente, o que comprova a credibilidade deste setor perante os associados; (b) dois não apresentaram conhecimento sobre este requisito. Apresentando um RM de 4,24, sendo a prática com melhor classificada no *ranking*.

Na questão quanto a denúncias de crimes ou fraudes e às providências tomadas, como ilustra a Tabela 21, o RM é de 3,06, apresentando baixa relevância entre os pesquisados. Com relação aos relatórios periódicos da administração, o RM foi de 3,29, sendo que: (a) cinco concordam; (b) dois concordam totalmente; (c) sete dos entrevistados não têm conhecimento ou opinião formada; (d) dois não concordam; e (e) um não concorda totalmente ou têm o ponto de vista de que o conselho fiscal se omite em suas tarefas.

Tabela 21 - Conselho fiscal das redes (1)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Fiscalizar os atos dos administradores	0	0	2	9	6	17	4.24
Opinar sobre os relatórios periódicos da administração	1	2	7	5	2	17	3.29
Denunciar erros, fraudes e crimes, sugerindo providências à rede empresarial	2	3	5	6	1	17	3.06
Analisar demonstrações contábeis	2	4	6	3	2	17	2.94
RM Geral 3,39							

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a eleição dos membros do conselho fiscal ser em assembleia, dos 17 entrevistados, 15 concordam e dois concordam totalmente, atingindo o percentual de 100% e RM de 4,12, sendo a segunda prática mais relevante entre as redes pesquisadas. Tão elevada concordância justifica-se pelo fato de os associados participarem na votação o que facilita a expressão de suas opiniões.

Tabela 22 - Conselho fiscal das redes (2)

	1	2	3	4	5	TOTAL	MÉDIA
Membros eleitos pela assembléia geral	0	0	0	15	2	17	4.12
Mandato de um ano, permitida reeleição	7	3	2	5	0	17	2.29
Composição: 3 ou 5 membros, pelo menos um com reconhecido conhecimento em finanças	0	0	3	9	5	17	3,75
RM Geral 3,39							

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao prazo do mandato ser de um ano, permitida a reeleição, a relevância centrou-se nos que não concordam: (a) sete discordam totalmente; (b) três discordam; (c) dois não concordam nem discordam e (d) cinco dos respondentes concordam com esta prática apresentando um RM de 2,29, sendo considerado como irrelevante perante os respondentes.

Tomando por base os resultados apresentados e a predominância da não concordância, considera-se que isto se deve ao fato deste mandato não ter direito a reeleição, o que poderia gerar interligação mais intensa entre os demais setores e os membros do conselho fiscal, com possibilidade de afetar a confiança em seu trabalho.

Com relação a análise das demonstrações contábeis e a composição de três ou cinco membros, pelo menos um com conhecimento em finanças, ficaram no *ranking* médio com classificação inferior a três, sendo práticas com pouca relevância entre as redes pesquisadas.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar qual o estágio de adoção de práticas de governança por redes de empresas do Rio Grande do Sul no segmento de mercado e supermercado e que façam parte do programa de redes de cooperação, onde 17 redes de cooperação integram este segmento, envolvendo 366 empresas associadas (SEDAI RS, 2010).

Além do objetivo geral, foram perseguidos quatro objetivos específicos, quais sejam:

- Caracterizar a governança nas redes de empresas;
- Identificar as principais barreiras à eventual não-utilização da governança pelas redes;
- Identificar a potencial implantação da governança pelas redes;
- Verificar os principais benefícios evidenciados com a implementação da governança nas redes de empresas pesquisadas.

O perfil dos entrevistados mostra que a maioria dos respondentes, 82% correspondem a gestores; com relação ao tempo de atuação profissional dos respondentes, 47% atuam no mercado há mais de nove anos. Verifica-se que entre as redes pesquisadas, 94% faturam, anualmente, até R\$ 8 milhões, caracterizando-se, pelo parâmetro utilizado pelo BNDES (2010), como organizações de pequeno porte.

Quanto aos objetivos que levar a formação das redes, acesso e compartilhamento das soluções e recursos apresentaram índices elevados, demonstrando que os associados que se utilizam deste tipo de formato organizacional conseguem melhorar a sua eficiência no mercado.

Relacionado ao atributos de interação à capacidade de se beneficiar de seu fluxo informacional: foi a prática com o maior RM, 4,35, onde 65% dos respondentes concordaram com o impacto desta prática como diferencial na

atividade desenvolvidas. Quanto mais informações obtiverem, por meio de seus associados e pela própria rede em si, seus gestores poderão realizar campanhas e projetos de trabalho diferenciados para alavancar suas receitas, ou criar alguma situação que promova diferencial perante seus concorrentes.

Para Provan e Kenis (2003), é fundamental garantir uma boa governança, pois, a partir dela, a rede vai poder desenvolver suas atividades de forma transparente. A característica da gestão elencou como a prática mais relevante o entendimento dos associados sobre a clareza do papel dos gestores, apresentando um RM de escala de 4,35. De modo simplificado, é uma forma das empresas com menor poder se equipararem às empresas líderes de mercado, com padronização de serviços e maior qualificação profissional. Eles complementaram que, atualmente, as redes estão sendo criadas com empresas que buscam, além de seu crescimento financeiro e profissional, a profissionalização e a diversificação dos serviços ofertados.

O contrato constitucional foi citado por 17 dos entrevistados como sendo a prática mais aceita como instrumento de gestão, definindo que o contrato constitucional da rede é, além de um documento obrigatório para seu registro, uma forma de regulamentar todas as ações da gestão e de suas sociedades empresariais. Todos demonstraram uma certa desaprovação na utilização de regulamento interno.

Outro resultado expressivo relacionou-se com o conselho da administração e sua divisão. Todos os entrevistados concordam com sua aplicabilidade na rede e apoiam a prática, apresentando um RM de 4,18, juntamente com o direito de voto do associado e seu peso na tomada de decisões deste tipo - fusão, cisão ou transformação da rede de que são membros. Houve aqui 100% de aprovação. Conforme o IBGC 2010, o conselho de administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. E ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Quando questionados sobre a implantação de práticas de governança o ponto de vista foi unânime entre os entrevistados, é uma importante ferramenta

para o trabalho da rede, seja com relação à manutenção com seus associados até a realização de negócios em favor dos associados. A troca de informações entre diretoria executiva associado é de fundamental importância, porque é de interesse dos associados toda e qualquer ferramenta de controle que os ajude a entender o que está se passando e sendo realizado pela administração.

Handy (1997) corrobora que a diretoria executiva é composta por associados escolhidos em assembleia e tem como objetivo trabalhar em prol das diretrizes estabelecidas. Levando em consideração o tempo de mandato não superior a três anos, sendo considerado juntamente com a prática anterior como as duas de maior relevância entre as redes pesquisadas, os entrevistados concordam com a utilização deste requisito nas eleições da diretoria executiva. Isto favorece a não ocorrência de desgastes, o surgimento de novas visões, a aplicação de novas ideias mais atualizadas por quem entra na diretoria executiva.

Quanto às atividades relacionadas ao conselho fiscal e à fiscalização dos atos e dos administradores, os resultados encontrados revelaram confiança no trabalho realizado e no método utilizado.

Contudo a pesquisa identificou que as redes de empresas do segmento de mercado e supermercado do estado do Rio Grande do Sul, adotam práticas de governança na sua gestão, se utilizando delas para melhorar o relacionamento entre empresa e associado.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa naturalmente não esgota sobre a discussão das adoções das práticas de governança nas redes de empresas. Estudos adicionais podem ser realizados com vistas a dar continuidade aos resultados encontrados. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudos comparativos com outros estados, ou até mesmo com outros segmentos.

Identifica-se outra limitação do método no sentido de que em função de ser uma pesquisa descritiva, seu poder de generalização é limitado, restringindo-se apenas a amostra pesquisada. Portanto não é possível generalizar os resultados obtidos para outras empresas, apesar de servir como referência.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. R. **O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RS.** Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. O efeito das dimensões de governança corporativa sobre o payout das empresas não financeiras brasileiras. In: **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Rio de Janeiro, 2008.
- ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança:** propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos. 2000.
- AMATO, N. J. **Redes de cooperação e clusters competitivos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, A. R. J. P. **Governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação.** São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- ASTLEY G. W. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation.** London: Penguin Books, 1984.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. esp., p. 203-227, 2004.
- _____; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BATAGLIA, W. et al. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **30º Encontro da ANPAD.** Salvador, 23-27 set. 2006.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, maio / ago. 2008.
- BELLATO, L. L. N.; SILVEIRA, A. D. M.; SAVOIA, J. R. F. Influência da estrutura de propriedade sobre a taxa de pagamento de dividendos das companhias abertas brasileiras. In: **30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Salvador, 2006.

BENASSI, M. Governance factors in a network process approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 103-117, 1995.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BOEHE, D. M. et al. **Oficina de trabalho: redes de cooperação – desafios e alternativas**. Relatório Técnico. Porto Alegre: SEDAI-RS, 2004.

BORTOLASO, I. V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 10.303**, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10303.htm>. Acesso em: 13 jan. 2011.

_____. Presidência da República. **Lei n. 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15/12/76, da Lei nº 6.385, de 07/12/76, e estende as sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em: 13 jan. 2011.

_____. Presidência da República. **Lei n. 11.941**, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm>. Acesso em: 13 jan. 2011.

_____. Presidência da República. **Lei n. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 13 jan. 2011.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: Seminário de Gestão de Negócios. **Anais**. Curitiba: FAE, v. 1, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 17 maio 2011.

BRITTO, J. Elementos estruturais e conformação interna das redes de firmas: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos. UFF, 2002. Disponível

em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/enc2002/enc2002.htm>>.
Acesso em: 17 maio 2011.

CALVO, M. C. M. **Estatística descritiva**. Florianópolis: UFSC, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, P. R. P.; FERREIRA, M. A. T. A interação e a cooperação como fontes de competitividade e aprendizagem na pequena e média indústria brasileira. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, 2000.

CRUZ, J. A. W.; MUGNAINI, A.; MARTINS, T. S. Governança em redes como forma de promoção de qualidade de vida. In: **ENANPAD**, n. 31. Rio de Janeiro: Resumo dos trabalhos, 2007.

_____; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S. A cooperação em redes como forma de promoção de desenvolvimento. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, 2008.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Objetivos**. jun. 2010. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 01 jun. 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DUTRA, I. D. S. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresa**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder da competitividade. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

_____; ZACCARELLI, S. B.; SANTOS, S. A. As Redes empresariais de negócios e seu poder competitivo - Racionalidade Lógica ou Estratégica?. In: **SLADE BRASIL/2006**. Camboriú: SLADE BRASIL/2006, 2006.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FERREIRA, G. M. V. A et al. Economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: Congresso da Sober, n. 43. **Anais**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005. 1CD-ROM.

FITTIPALDI, M. A.; DONAIRE, D. Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva. In: FRANCO, Mario J. B. et al. (orgs.). **Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2009.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; CARDOZA, E. Gestão de melhoria e mudanças em redes de cooperação de PMEs: uma abordagem conceitual. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, n. 25. **Anais**. Porto Alegre / Rio de Janeiro: ABEPRO, 2005. 1 CD-ROM.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVÊA, A.; LAOUCHEZ, J-M.; LINDENBOIN, P. Brazilian Boardrooms. **McKinsey Quarterly**, n. 2, 2002.

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

GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos**: a chave do sucesso nos negócios. São Paulo: Negócios, 2002.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do inter-organizational networks come from?. **Jornal of Sociology**, p. 177-231, Mar. 1999.

HANDY, Charles. The virtual organization. In: PUGH, Derek S. **Organization theory**. Selected readings. London: Penguin Books, 1997.

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, p. 368-403, 1997.

HUSSEY, R.; COLLIS, J. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. maio 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 11 maio 2010.

_____. **Pesquisa sobre governança corporativa**. jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

ICGN. **International corporate governance**. 2009. Acesso em: 28 jun. 2010.

JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

_____. **Strategic network**: creating the borderless organization. Oxford: Butterwoth – Heinemann, 1993.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. In: **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KASA, V. P. Networks of alliances. **Seminar in Business strategy and International Business**. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Tecnology. Report of the course, p. 1-28, 1999.

KLAPPER, L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **World Bank Policy research**. working paper n. 2818, abr. 2002.

KWASNICKA, E. L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **RBGN**. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 33-42, maio / ago. 2006.

LA PORTA, R. et al. Agency problems and dividend policies around the world. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 1, p. 1-33, fev. 2000b.

_____ et al. Investor Protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, oct. 2000.

_____ et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of Finance Economics**, v. 48, n. 1, p. 3-27, out. 2000a.

_____ et al. Law and finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C. D.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.1, p. 07-18, 2002.

MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 1-28, maio / ago. 2008.

MAZZOLA, J. Experiência de internacionalização de empresas brasileiras em um contexto globalizado. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 1, n. 2, jul. / dez. 2008.

MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. Corporate financing and investment decision when firms have information that investors do not have. **Journal of Financial Economics**, n. 13, 1983.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURG, A. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco: 1996.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011.

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

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

OTLET, P. O livro e a medida. Bibliometria. In: FONSECA, N. F. D. **Bibliometria**: teoria e prática. São Paulo: Cultrix, p. 20-34, 1986.

PASSADOR, C. S.; FERREIRA, V. R. S. Produção Acadêmica sobre Redes no Brasil. 2005. In: **XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica**, 2006.

PAULA, A. C.; DINIZ, P. A. Negociação e estruturação para formação de uma rede organizacional: o caso Netimóveis. **Revista de Administração da FEAD-Minas**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 109-127, jun. 2004.

PEREIRA, B. A.; VISENTINI, M. S.; VENTURINI, J. C. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. In: Encontro da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação Em Administração, n. 30. Salvador, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance and implications for network management. **The 19nd European Group for organization Studies Colloquium**, 2003.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Cap. 3, p. 76-97. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à Execução. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

RING, P. S. Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-organizational Networks. In: EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RODRIGUES, A. T. L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In. IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado, **Anais**, 2003.

ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O.; BALBINOTTO, N. G. A Governança corporativa no mundo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, n. 29. Brasília: **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SAITO, A. T.; SAVOIA, J. R. F.; FAMÁ, R. A evolução da função financeira. **Revista de Gestão da USP [online]**, v. 13, n. esp., p. 31-44, 2006.

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento Empresarial, Programa Redes de Cooperação, Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, 2010. 1 CD-ROM.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. et al. Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Contemporânea**, v. 39, n. 4, p. 362-372, 2004.

_____. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo, 2004. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2004.

SILVEIRA, H. P.; BARROS, L. A. C.; FAMÁ, R. Qualidade de governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. In: ENANPAD, n. 28. Curitiba, **Anais eletrônico**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SOARES, V. M.; VENTURA, E. C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, n. 5. Ribeirão Preto, **Anais**. 06-08 ago. 2008.

SOUZA Q. R.; QUANDT C. O. Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal: atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. **Alicance - UNIVALI**, v. 14, n. 2, p. 169, maio / ago. 2007.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Gente, 2003.

TORFING, J.; SORENSEN, E. Democratic Anchorage of Infrastructural Governance Networks: the Case of the Femern Belt Forum. **Planning Theory**, v. 8, n. 3, p. 282-308, 2009.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Dapne-dilemma. **R&D Management**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 139-149, 2000.

VERSCHOORE J. R.; BALESTRIN A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**. Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out. / dez. 2008.

_____. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. p. 15-46. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2004.

VIANA, L. **Alianças como forma de ampliar a coleta de pneus inservíveis.** Dissertação de Mestrado de Administração. Fortaleza: UNIFOR, 2008.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, 2006.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados.** Dissertação em Mestrado em Ciências. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura, Universidade de São Paulo, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Corporate finance and corporate governance. In: WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.

_____. Economies as an antitrust defense: the welfare tradeoffs. **American Economic Review**, v. 58, p. 18-36, 1968.

_____. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism.** New York : Free Press, 1985.

_____. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review, Papers and Proceedings**, v. 61, p. 112-123, 1971.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: Free Press, 1991.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, p. 160-180, 2008.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Assunto: Instrumento de coleta de dados para a pesquisa sobre identificação das práticas de governança em redes de empresas do Rio Grande do Sul.

Prezado (a) Sr (a):

Ivana Basso, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos está desenvolvendo um projeto de pesquisa que tem por objetivo é identificar o estágio de adoção de práticas de governança corporativa de redes de empresas do Rio Grande do Sul.

. A realização deste estudo, reveste-se de importância para o nosso Mestrado, pela carência de trabalhos específicos sobre práticas de governança corporativa de redes de empresas. Assim, venho solicitar a indispensável colaboração de V.S^a no sentido de conceder a nossa aluna as respostas ao questionário proposto, necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Informo que os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V.S^a e que os dados fornecidos serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa. Sua contribuição e colaboração serão de fundamental importância para atingir nossos objetivos educacionais. Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Professora Clea Beatriz_Macagnan

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA				
Características da rede e perfil do respondente				
Razão Social				
Constituição Jurídica				
Entrevistado				
Função	<input type="checkbox"/> Associado	<input type="checkbox"/> Presidente	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Gestor
Tempo de atuação no mercado	<input type="checkbox"/> até 3	<input type="checkbox"/> de 4 à 8	<input type="checkbox"/> de 9 à 12	<input type="checkbox"/> a partir de 13
Tempo de atuação na rede	<input type="checkbox"/> até 3	<input type="checkbox"/> de 4 à 8	<input type="checkbox"/> de 9 à 12	<input type="checkbox"/> a partir de 13
Formação acadêmica	<input type="checkbox"/> Mestrado/ doutorado	<input type="checkbox"/> Especialista	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Outros
Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Feminino	
Faturamento	<input type="checkbox"/> até R\$ 3 milhões/ano	<input type="checkbox"/> de R\$4 a R\$8 milhões/ano	<input type="checkbox"/> de R\$9 a R\$12 milhões/ano	<input type="checkbox"/> mais de R\$13 milhões/ano
Nº municípios abrangentes	<input type="checkbox"/> até 5	<input type="checkbox"/> de 6 à 10	<input type="checkbox"/> de 11 à 15	<input type="checkbox"/> mais de 15
Nº funcionários	<input type="checkbox"/> até 5	<input type="checkbox"/> de 6 à 10	<input type="checkbox"/> de 11 à 15	<input type="checkbox"/> mais de 15
Nº empresas associadas	<input type="checkbox"/> até 25	<input type="checkbox"/> de 26 à 50	<input type="checkbox"/> de 51 à 100	<input type="checkbox"/> mais de 100
Tempo de constituição	<input type="checkbox"/> até 3	<input type="checkbox"/> de 4 à 8	<input type="checkbox"/> de 9 à 12	<input type="checkbox"/> a partir de 12

1. Objetivos que levam a formação da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Objetivos	1	2	3	4	5
1. Acessar e compartilhar soluções e recursos					
2. Maior poder de negociação no mercado					
3. Desenvolver ações coletivas de interesse comum					
4. Melhorar a eficiência interna dos associados					
5. Maior estabilidade frente à incertezas ambientais					
6. Ganho de legitimidade dos associados no mercado					
7. Melhor adaptação aos ambientes dinâmicos					

2. Atributos de interação da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Atributos de Integração	1	2	3	4	5
1. Os associados aceitam acordos de cooperação					
2. A reputação positiva facilita relacionamentos com a concorrência					
3. A rede realiza negócios com base na confiança mútua dos associados					
4. A rede discute e compartilha informações sobre o setor					
5. Existências de subgrupos dominantes dentro da rede					
6. Capacidade da empresa em se beneficiar do fluxo informacional da rede					
7. Redução da distância entre os associados (integração)					
8. As empresas associadas a rede demonstram confiança umas nas outras					

3. Características da gestão da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Característica da Gestão	1	2	3	4	5
1. Possibilita Ganhos Coletivos					
2. Interação colaborativa dos associados da rede					
3. Forma contratual padrão dos benefícios aos associados de decisões das negociações					
4. Orientação estratégica coletiva					
5. Papel claro das funções dos gestores					
6. Tomada de decisões descentralizadas e democráticas					
7. Planejamento consolidado com associados					
8. Transparência e prestação de contas aos associados					
9. Controle baseado na ação e aprovação dos associados					
10. Avaliação de resultados coletivos e por empresas associadas					

4. Instrumentos para a gestão da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Instrumentos de Gestão	1	2	3	4	5
1. Contrato constitucional					
2. Regulamento interno					
3. Código de Ética					
4. Planejamento estratégico participativo					
5. Plano de ação					
6. Equipe de execução estratégica					
7. Conselho de Administração					
8. Reunião geral dos associados (assembléia)					
9. Diretoria da rede					

5. Gestão de Governança pela rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Gestão de Governança	1	2	3	4	5
1. Melhoria nas informações prestadas, disponibilizado ao associados e que contém informações corporativas .					
2. Realização de reuniões públicas com os associados, ao menos uma vez por ano.					
3. Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados, etc.					
4. Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a rede e associados.					
5. Divulgação, em bases mensais, das demonstrações de resultados da rede.					
6. Divulgação de demonstrações contábeis de acordo com padrões internacionais.					
7. Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No					

mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.					
8. Direito de voto ao associado, tais como transformação, incorporação, fusão ou cisão da rede e aprovação de contratos entre a rede e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.					

6. **Práticas de gestão de governança pelo conselho de administração (CA) da rede.**

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Práticas de gestão de governança do CA	1	2	3	4	5
1. Aprovação e monitoramento das orientações estratégicas					
2. Eleger e destituir a diretoria executiva					
3. Fiscalizar a gestão e manifestar-se sobre relatórios, contas e contratos					
4. Convocar a assembléia geral					
5. Acompanhar a execução orçamentária e o resultado das operações					
6. Implantar, acompanhar e controlar auditoria independente					
7. Identificar e administrar conflitos de interesses					
8. Avaliar, sugerir e implantar práticas de gestão de governança					
9. Composição preferencialmente por conselheiros não-executivos					
10. Avaliação do desempenho e da conduta dos gestores por métodos formais e periodicidade anual					
11. Remuneração fixada pela assembléia geral					

7. Práticas de gestão de governança pela diretoria executiva (DE) da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Práticas de gestão de governança da DE	1	2	3	4	5
1. Propor ao conselho administrativo as diretrizes estratégicas, os planos de investimento e de negócios e as políticas institucionais e funcionais					
2. Apresentar mensalmente a execução das projeções orçamentárias					
3. Elaborar relatórios periódicos e demonstrações contábeis					
4. Mandato não superior a 3 anos para os gestores					
5. Avaliação do desempenho focalizada na geração de valor para os associados e no cumprimento de responsabilidades sociais					
6. Remuneração: atribuída pelo conselho de administração					

8. Práticas de gestão de governança pelo conselho fiscal (CF) da rede.

1-Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

Práticas de gestão de governança do CF	1	2	3	4	5
1. Fiscalizar os atos dos administradores					
2. Opinar sobre os relatórios periódicos da administração					
3. Denunciar erros, fraudes e crimes, sugerindo providências à rede empresarial					
4. Analisar demonstrações contábeis					
5. Membros eleitos pela assembléia geral					
6. Mandato de um ano, permitida reeleição					
7. Composição: 3 ou 5 membros, pelo menos um com reconhecido conhecimento em finanças					

APÊNDICE D – ATRIBUTOS DE INTERAÇÃO DA REDE

1. Os associados aceitam acordos de cooperação					2. A reputação positiva facilita relacionamento com a concorrência					3. A rede realiza negócios com base na confiança mútua dos associados					4. A rede discute e compartilha informações sobre o setor				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00	DT		1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00
D	7	2	14	41,18	D	0	2	0	0,00	D	2	2	4	11,76	D	0	2	0	0,00
NC/ND	5	3	15	29,41	NC/ND	3	3	9	17,65	NC/ND	7	3	21	41,18	NC/ND	3	3	9	17,65
C	4	4	16	23,53	C	10	4	40	58,82	C	4	4	16	23,53	C	10	4	40	58,82
CT	0	5	0	0,00	CT	4	5	20	23,53	CT	4	5	20	23,53	CT	4	5	20	23,53
TOTAL	17		46	100,00	TOTAL	17		69	100,00	TOTAL	17		61	100,00	TOTAL	17		69	100,00
MÉDIA	2,71				MÉDIA	4,06				MÉDIA	3,59				MÉDIA	4,06			
5. Existência de subgrupos dominantes dentro da rede					6. Capacidade da rede se beneficiar do fluxo informacional da rede					7. redução da distância entre os associados (integração)					8. As empresas associadas a rede demonstram confiança umas nas outras				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00	DT		1	0	0	DT	3	1	3	17,65
D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00	D	3	2	6	17,65	D	8	2	16	47,06
NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	8	3	24	47,06	NC/ND	3	3	9	17,65
C	2	4	8	11,76	C	11	4	44	64,71	C	6	4	24	35,29	C	3	4	12	17,65
CT	15	5	75	88,24	CT	6	5	30	35,29	CT		5	0	0	CT	0	5	0	0,00
TOTAL	17		83	100,00	TOTAL	17		74	100,00	TOTAL	17		54	100	TOTAL	17		40	100,00
MÉDIA	4,88				MÉDIA	4,35				MÉDIA	3,18				MÉDIA	2,35			

APÊNDICE E – CARACTERÍSTICA DA GESTÃO DA REDE

1. Possibilita ganhos coletivos					2. Interação colaborativa dos associados da rede					3. Forma contratual padrão dos benefícios aos associados de decisões das negociações					4. Orientação estratégica coletiva				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	1	1	1	5,88	DT	3	1	3	17,65	DT	0	1	0	0,00	DT	1	1	1	5,88
D	4	2	8	23,53	D	6	2	12	35,29	D	1	2	2	5,88	D	2	2	4	11,76
NC/ND	6	3	18	35,29	NC/ND	5	3	15	29,41	NC/ND	1	3	3	5,88	NC/ND	8	3	24	47,06
C	5	4	20	29,41	C	3	4	12	17,65	C	8	4	32	47,06	C	4	4	16	23,53
CT	1	5	5	5,88	CT	0	5	0	0,00	CT	7	5	35	41,18	CT	2	5	10	11,76
TOTAL	17		52	100,00	TOTAL	17		42	100,00	TOTAL	17		72	100,00	TOTAL	17		55	100,00
MÉDIA	3,06				MÉDIA	2,47				MÉDIA	4,24				MÉDIA	3,24			
5. Papel claro das funções dos gestores					6. Tomada de decisões descentralizadas e democráticas					7. Planejamento consolidado com associados					8. transferência e prestação de contas aos associados				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00	DT	2		0	11,76	DT	2	1	2	11,76
D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00	D	4		0	23,53	D	5	2	10	29,41
NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	1	3	3	5,88	NC/ND	7		0	41,18	NC/ND	4	3	12	23,53
C	11	4	44	64,71	C	10	4	40	58,82	C	4		0	23,53	C	6	4	24	35,29
CT	6	5	30	35,29	CT	6	5	30	35,29	CT	0		0	0	CT	0	5	0	0,00
TOTAL	17		74	100,00	TOTAL	17		73	100,00	TOTAL	17		0	100	TOTAL	17		48	100,00
MÉDIA	4,35				MÉDIA	4,29				MÉDIA	0,00				MÉDIA	2,82			
9. Controle baseado na ação e aprovação dos associados					10. Avaliação de resultados coletivos e por empresas associadas														
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP											
DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00										
D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00										
NC/ND	3	3	9	17,65	NC/ND	3	3	9	17,65										
C	9	4	36	52,94	C	10	4	40	58,82										
CT	5	5	25	29,41	CT	4	5	20	23,53										
TOTAL	17		70	100,00	TOTAL	17		69	100,00										
MÉDIA	4,12				MÉDIA	4,06													

APÊNDICE F – INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DA REDE

1. Contrato constitucional					2. Regulamento interno					3. Código de ética					4. Planejamento estratégico participativo				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00	DT	1	1	1	5,88
D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00	D	2	2	4	11,76
NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	2	3	6	11,76
C	0	4	0	0,00	C	13	4	52	76,47	C	15	4	60	88,24	C	8	4	32	47,06
CT	17	5	85	100,00	CT	4	5	20	23,53	CT	2	5	10	11,76	CT	4	5	20	23,53
TOTAL	17		85	100,00	TOTAL	17		72	100,00	TOTAL	17		70	100,00	TOTAL	17		63	100,00
MÉDIA	5,00				MÉDIA	4,24				MÉDIA	4,12				MÉDIA	3,71			
5. plano de ação					6. Equipe de execução estratégica					7. Conselho de administração					8. Reunião geral dos associados Assembleia				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	2	1	2	11,76	DT	3	1	3	17,65	DT	0		0	0,00	DT	0	1	0	0,00
D	3	2	6	17,65	D	2	2	4	11,76	D	0		0	0,00	D	0	2	0	0,00
NC/ND	4	3	12	23,53	NC/ND	5	3	15	29,41	NC/ND	0		0	0,00	NC/ND	2	3	6	11,76
C	7	4	28	41,18	C	6	4	24	35,29	C	15		0	88,24	C	14	4	56	82,35
CT	1	5	5	5,88	CT	1	5	5	5,88	CT	2		0	11,76	CT	1	5	5	5,88
TOTAL	17		53	100,00	TOTAL	17		51	100,00	TOTAL	17		0	100,00	TOTAL	17		67	100,00
MÉDIA	3,12				MÉDIA	3,00				MÉDIA	0,00				MÉDIA	3,94			
9. Diretoria da rede																			
Alternativas	F	Peso	FXP																
DT	0	1	0	0,00															
D	0	2	0	0,00															
NC/ND	0	3	0	0,00															
C	13	4	52	76,47															
CT	4	5	20	23,53															
TOTAL	17		72	100,00															
MÉDIA	4,24																		

APÊNDICE G – GESTÃO DE GOVERNANÇA PELA REDE

1. Melhorar as informações prestadas disponibilizadas aos associados e que contenham informações corporativas					2. realizações de reuniões públicas, ao menos uma vez por ano					3. Apresentação de um calendário anual, do qual conste a prorrogação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados					4. Divulgação dos termos dos contratos entre a rede e os associados				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00	DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00
D	1	2	2	5,88	D	0	2	0	0,00	D	3	2	6	17,65	D	2	2	4	11,76
NC/ND	7	3	21	41,18	NC/ND	4	3	12	23,53	NC/ND	7	3	21	41,18	NC/ND	2	3	6	11,76
C	6	4	24	35,29	C	8	4	32	47,06	C	5	4	20	29,41	C	9	4	36	52,94
CT	2	5	10	11,76	CT	5	5	25	29,41	CT	1	5	5	5,88	CT	4	5	20	23,53
TOTAL	17		58	100,00	TOTAL	17		69	100,00	TOTAL	17		53	100,00	TOTAL	17		66	100,00
MÉDIA	3,41				MÉDIA	4,06				MÉDIA	3,12				MÉDIA	3,88			
5. Divulgação, em bases mensais, das demonstrações de resultados da rede					6. Divulgação de demonstrações contábeis de acordo com os padrões internacionais					7. Conselho de administração com mínimo de 5 membros e mandato unificado de até 2 anos permitida a reeleição. No mínimo 20% dos membros deverão ser conselheiros independentes					8. Direito de voto ao associado, tais como transformação, fusão ou cisão da rede e aprovação de cont. entre a rede e empresas do mesmo grupo, que por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembleia geral				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	1	1	1	5,88	DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00
D	3	2	6	17,65	D	3	2	6	17,65	D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00
NC/ND	6	3	18	35,29	NC/ND	6	3	18	35,29	NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	0	3	0	0,00
C	7	4	28	41,18	C	4	4	16	23,53	C	14	4	56	82,35	C	12	4	48	70,59
CT	0	5	0	0,00	CT	3	5	15	17,65	CT	3	5	15	17,65	CT	5	5	25	29,41
TOTAL	17		53	100,00	TOTAL	17		56	100,00	TOTAL	17		71	100,00	TOTAL	17		73	100,00
MÉDIA	3,12				MÉDIA	3,29				MÉDIA	4,18				MÉDIA	4,29			

APÊNDICE H – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA) DA REDE

1. Aprovação e monitoramento das orientações estratégicas					2. Eleger e destituir a diretoria executiva					3. Fiscalizar a prestação e manifestar-se sobre relatórios, contas e contratos					4. Convocar a assembleia geral				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	3	1	3	17,65	DT	0	1	0	0,00	DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00
D	2	2	4	11,76	D	0	2	0	0,00	D	3	2	6	17,65	D	0	2	0	0,00
NC/ND	6	3	18	35,29	NC/ND	3	3	9	17,65	NC/ND	5	3	15	29,41	NC/ND	0	3	0	0,00
C	4	4	16	23,53	C	9	4	36	52,94	C	6	4	24	35,29	C	16	4	64	94,12
CT	2	5	10	11,76	CT	5	5	25	29,41	CT	2	5	10	11,76	CT	1	5	5	5,88
TOTAL	17		51	100,00	TOTAL	17		70	100,00	TOTAL	17		56	100,00	TOTAL	17		69	100,00
MÉDIA	3,00				MÉDIA	4,12				MÉDIA	3,29				MÉDIA	4,06			
5. Acompanhar a execução orçamentária e o resultado operacional					6. Implantar, acompanhar e controlar auditoria independente					7. Identificar e administrar conflitos de interesse					8. Avaliar, sugerir e implantar práticas de gestão de governança				
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP	
DT	0	1	0	0,00	DT	1	1	1	5,88	DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00
D	0	2	0	0,00	D	3	2	6	17,65	D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00
NC/ND	3	3	9	17,65	NC/ND	6	3	18	35,29	NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	0	3	0	0,00
C	12	4	48	70,59	C	5	4	20	29,41	C	14	4	56	82,35	C	16	4	64	94,12
CT	2	5	10	11,76	CT	2	5	10	11,76	CT	3	5	15	17,65	CT	1	5	5	5,88
TOTAL	17		67	100,00	TOTAL	17		55	100,00	TOTAL	17		71	100,00	TOTAL	17		69	100,00
MÉDIA	3,94				MÉDIA	3,24				MÉDIA	4,18				MÉDIA	4,06			
9. Composição preferencialmente por conselheiros não- executivos					10. Avaliação do desempenho e da conduta por métodos formais e periodicamente anuais					11. Remuneração fixada pela assembleia geral									
Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP		Alternativas	F	Peso	FXP						
DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00	DT	0	1	0	0,00					
D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00	D	0	2	0	0,00					
NC/ND	0	3	0	0,00	NC/ND	3	3	9	17,65	NC/ND	2	3	6	11,76					
C	14	4	56	82,35	C	9	4	36	52,94	C	8	4	32	47,06					
CT	3	5	15	17,65	CT	5	5	25	29,41	CT	7	5	35	41,18					
TOTAL	17		71	100,00	TOTAL	17		70	100,00	TOTAL	17		73	100,00					
MÉDIA	4,18				MÉDIA	4,12				MÉDIA	4,29								

APÊNDICE L – PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DA REDE

Função dos entrevistados					Tempo de atuação no mercado					Tempo de atuação na Rede					Formação acadêmica				
Alternativas	F			%	Alternativas	F			%	Alternativas	F			%	Alternativas	F			%
Associado	0			0,00	até 3 anos	2			11,76	até 3 anos	7			41,18	Mest/Dout	0			0,00
Presidente	3			17,65	de 4 a 8	7			41,18	de 4 a 8	8			47,06	Especialista	4			23,53
					de 9 a 12	4			23,53	de 9 a 12	2			11,76	Graduação	7			41,18
Gestor	14			82,35	a partir de 13	4			23,53						Outros	6			35,29
TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00
Gênero do entrevistado					Faturamento das redes entrevistadas					Nº de municípios abrangentes					Nº de funcionários da rede				
Alternativas	F			%	Alternativas	F			%	Alternativas	F			%	Alternativas	F			%
Marculino	17			100,00	até R\$ 3 milhões	9			52,94	até 5	3			17,65	até 5	9			52,94
Feminino	0			0,00	de R\$4 a R\$8 mil	7			41,18	de 6 a 10	4			23,53	de 6 a 10	6			35,29
					de R\$9 a R\$12 mil	1			5,88	de 11 a 15	6			35,29	de 11 a 15	2			11,76
					mais de R\$13 mil	0			0,00	mais de 15	4			23,53	a partir de 15	0			0,00
TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00
Nº de empresas associadas					Tempo de constituição da rede														
Alternativas	F			%	Alternativas	F			%										
até 25	4			23,53	até 3	4			23,53										
de 26 a 50	8			47,06	de 4 a 8	8			47,06										
de 51 a 100	5			29,41	de 9 a 12	5			29,41										
mais de 100	0			0,00	a partir de 12	0			0,00										
TOTAL	17			100,00	TOTAL	17			100,00										

APÊNDICE M – ARTIGOS INTERNACIONAIS

Ano	Título do Estudo	Fonte
2000	PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY NETWORKS Foundations of a network approach to governance	Public Management
2002	HIERARCHIES, NETWORKS AND MARKETS: RESPONSES TO SOCIETAL GOVERNANCE FAILURE	Administrative Theory & Praxis
2004	<i>Relationship Governance in a Supply Chain Network</i>	Journal of Marketing
	Multisectoral Networks in Global Governance: Towards a Pluralistic System of Accountability	Government and Opposition Ltd
2005	The Democratic Anchorage of Governance Networks	Nordic Political Science Associatio
2006	Transnationalism and Subnational Paradiplomacy: Are Governance Networks Perforating Sovereignty?	Journal of Public Administration
2007	Networked Governance or Just Networks? Local Governance of the Knowledge Economy in Limerick (Ireland) and Karlskrona (Sweden)	POLITICAL STUDIES:
	<i>Evaluating Democratic Performance: Methodologies for Assessing the Relationship between Network Governance and Citizens</i>	Public Administration Review •
	Promoting Accountability in Multilevel Governance: A Network Approach	European Law Journal
	Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness	Journal of Public Administration Research and Theory
2008	The Governance of Networks: Heuristic or Formal Analysis? A Reply to Rachel Parker	POLITICAL STUDIES
	Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy	ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT
	GOVERNANCE AND GOVERNANCE NETWORKS IN EUROPE An assessment of ten years of research on the theme	Public Management Review
2009	Good Governance in Network Society: Reconfiguring the Political from Politics to Policy	Administrative Theory & Praxis
	MAKING GOVERNANCE NETWORKS EFFECTIVE AND DEMOCRATIC THROUGH METAGOVERNANCE	Public Administration
	The Democratic Soup: Mixed Meanings of Political Representation in Governance Networks	International Journal of Policy, Administration, and Institutions
	Adaptive Networks as Second Order Governance Systems	Systems Research and Behavioral Science
2010	Exploring the Composition of Communication Networks of Governance – a Case Study on Local Environmental Policy in Helsinki, Finland	John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment
	Local tourism governance: a comparison of three network approaches	Journal of Sustainable Tourism
2011	Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures	Journal of Business Ethics
	Governance Informatics: Managing the Performance of Inter- Organizational Governance Networks	The Innovation Journal

APÊNDICE N – ARTIGOS INTERNACIONAIS

Ano	Assunto/Palavra chave	Autor
2000	Governance, public management and network management	E. H. Klijn e J. F. M. Koppenjan
2002	<i>governance failure through an investigation of the philosophical assumptions of three modes of societal governance</i>	John Dixon, Rhys Dogan
2004	How a firm's strategy in a (downstream)	Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide
	'the striking absence of concern about the implications of the evolving forms of multinational politics for the democratic process	Thorsten Benner , Wolfgang H. Reinicke and Jan Martin Witte
2005	Governance through the negotiated interaction of a plurality of public, semi-public and private	Eva Sorensen and Jacob Torfing
2006	Canada, democracy, non-governmental organizations, sovereignty	Matthew S. Mingus
2007	The emergence of networked governance of knowledge activities is portrayed as one component of a more general shift from government to governance.	Rachel Parker
	Essays on Citizen Participation and Governance	Navdeep Mathur Chris Skelcher
	<i>This article addresses problems of accountability in the system of multilevel governance, organised around networks, as it exists in the EU. the governance of organizational networks and the impact of governance on network effectiveness.</i>	Carol Harlow and Richard Rawlings
2008	Networked Governance or Just Networks	Dimitrios C. Christopoulos
	governance; competence view; learning; clusters; networks	MARIO DAVIDE PARRILLI and SILVIA SACCHETTI
	Decision making, governance, network management, networks, overview	Erik-Hans Klijn
2009	<i>critically assesses the implications of the "good governance" program and its underpinning network approach to public governance</i>	Henrik Bang and Anders Esmark
	In response to the growing discrepancy between the steadily rising steering ambitions and the increasing fragmentation of social and political life, governance networks are mushrooming.	EVA SORENSEN AND JACOB TORFING
	<i>explores how political representation is enacted in governance networks, where interdependent actors from government, business, and civil society coproduce public policy</i>	CAROLYN M. HENDRIKS
	Governance capacity; co-evolution; sustainability; adaptive networks; levers; trust; complexity leadership	Sibout Nooteboom and Peter Marks
2010	governance; policy network; exponential random graph model	Arho Toikka
	Governance; network; council; local government; local tourism; tourismofficers	Narelle Beaumonta and Dianne Dredgeb
2011	Humanism, economism, corporate governance, cybernetics, decision making, network governance, risk management	Michael Pirson Shann Turnbull
	governance networks, performance management, network management, complex systems, situational awareness	Christopher Koliba, Asim Zia and Brian H. Y. Lee