

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

MARIONE WINKLER

**REDES DE COOPERAÇÃO:
Proposição de um Artefato para Avaliar o Nível de Maturidade da Governança**

**Porto Alegre
2022**

MARIONE WINKLER

REDES DE COOPERAÇÃO:

Proposição de um Artefato para Avaliar o Nível de Maturidade da Governança

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Clea Beatriz Macagnan

Porto Alegre

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W775r Winkler, Marione

Redes de cooperação : proposição de um artefato para avaliar o nível de maturidade da governança / Marione Winkler. – Porto Alegre, 2022.

107 f.

Orientador: Douglas Wegner.

Coorientadora: Clea Beatriz Macagnan.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2022.

1. Cooperação. 2. Redes de empresas. 3. Governança. 4. Design Science Research.
I. Winkler, Marione. II. Título.

CDU 658.114.5

MARIONE WINKLER

**REDES DE COOPERAÇÃO:
Proposição de um Artefato para Avaliar o Nível de Maturidade da Governança**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leander Luiz Klein – UFSM

Prof^a. Dr^a. Bibiana Volkmer Martins - UNISINOS

Prof. Dr. José Antonio Valle Antunes Júnior - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

O curso de mestrado era um sonho guardado e, superados todos os desafios, consegui cumprir a etapa até aqui. Nesta trajetória, inúmeras pessoas fizeram parte da minha caminhada, mas agradeço a Deus em especial por ter protegido a toda a minha família e amigos durante esses tempos difíceis de pandemia.

Agradeço aos meus pais, à Natália e ao Lucas pelo entendimento das minhas ausências e pelas palavras de amor e confiança ao longo deste caminho.

Agradeço ao professor Douglas pela sua generosidade em compartilhar todo o seu conhecimento comigo e por me direcionar nas horas mais difíceis, meu muito obrigada de coração.

Agradeço a professora Clea, pois a sua orientação foi importante para a materialização e conclusão deste estudo.

Agradeço aos meus professores e colegas da Turma 2020/1, fizemos história, aulas *online* com duração de 4 horas ou mais, grupos de estudo para dar conta de Estatística e Métodos Qualitativos, por exemplo. Mesmo à distância, construímos um time e tivemos muitos aprendizados e trocas. Vocês foram importantes para a realização do meu sonho e para o meu aprendizado.

RESUMO

A cooperação é importante para as organizações, pois possibilita o aumento da competitividade principalmente para as pequenas e médias empresas (PMEs). Um dos arranjos organizacionais que pode ser adotado é a formação de redes de cooperação, que facilita o compartilhamento ou acesso a recursos escassos para as empresas associadas. À medida que as redes crescem em número de associados e complexidade, muitas adotam o modelo de governança por meio da organização administrativa da rede – OAR. Essa organização administrativa da rede passa a ser gerenciada por profissionais contratados, quando se identifica uma relação de agência, que pode gerar assimetria de informações e a emergência de conflitos de interesse, pois o gestor da rede poderá agir em benefício próprio em detrimento aos interesses dos associados. Apesar das redes não terem a obrigação legal de instituir um sistema de governança, a adoção de mecanismos e práticas de governança pode contribuir com a transparência, longevidade e efetividade dessas organizações. Este estudo tem como objetivo propor um artefato para avaliação do nível de maturidade da governança de redes de cooperação. Para tanto, adotou-se o método de pesquisa *Design Science Research* – DSR, constituído de cinco passos (consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão) que possibilita o desenvolvimento e validação de um artefato. A identificação e consciência do problema, contou com a participação de quatro gestores de rede, o que justificou o problema a ser resolvido. Após a análise da literatura, foi elaborada a primeira versão do artefato. A validação foi dividida em duas fases, totalizando sete especialistas entrevistados e duas versões do artefato. O artefato final é composto por quatro pilares básicos de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e pelos temas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG) e 34 itens que apoiam na medição do nível de maturidade da governança de rede. Entende-se que esse estudo agrega conhecimento e oportuniza melhorias para a gestão das redes de cooperação.

Palavras-chave: redes de pequenas empresas; governança de redes; cooperação; *Design science research*.

ABSTRACT

Cooperation is crucial for organizations as it allows them to increase their competitiveness, especially for small and medium-sized enterprises (SMEs). The formation of small-firm networks, which facilitates the sharing or access to scarce resources for member companies, is one of the organizational arrangements that can be implemented. As networks expand in size and complexity, many adopt the governance model implemented by network administrative organizations – NAO. When an agency relationship is identified, this network administrative organization begins to be managed by hired professionals, which can result in information asymmetry and the emergence of conflicts of interest, as the network manager may act for their own benefit to the detriment of the associates' interests. Although small-firm networks are not required by law to implement a governance system, the implementation of these mechanisms and practices can improve the transparency, longevity and effectiveness of these organizations. The purpose of this research is to introduce an artifact for assessing the governance maturity level of small-firm networks. The Design Science Research – DSR method was used for this objective, which consists of five steps (problem awareness, suggestion, development, evaluation, and conclusion) that allow for the creation and validation of an artifact. Four small-firm networks managers were involved in the identification and awareness of the problem, which justified the issue to be solved. The first version of the artifact was created after a literature review. The validation process was divided into two stages, with seven experts interviewed and two versions of the artifact produced. The final artifact is composed of four basic governance pillars: transparency, equity, accountability, and corporate responsibility, as well as environmental, social, and corporate governance (ESG) themes and 34 items that aid in the measurement of network governance maturity. This research adds to existing knowledge and identifies opportunities for improvement in the management of small-firm networks.

Key-words: small-firm networks; governance networks; cooperation; Design science research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A evolução das redes de cooperação na Alemanha	25
Figura 2: Etapas do <i>Design Science Research</i>	45
Figura 3: Nível de maturidade da governança – “nível 2”	71
Figura 4: Nível de maturidade da governança – “nível 2”	72
Figura 5: Nível de maturidade da governança – “nível 1”	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de pesquisa nas bases de dados.....	19
Quadro 2 – Formas de coordenação das atividades econômicas.....	27
Quadro 3 – Problemas minimizados pela adoção de boas práticas de Governança	35
Quadro 4 – Síntese dos princípios de governança.....	41
Quadro 5 – Critérios para a condução do <i>Design Science Research</i>	44
Quadro 6 – Alterações realizadas nos itens entre as versões zero (V0) e um (V1) ..	54
Quadro 7 – Alterações realizadas nos itens entre as versões um (V1) e dois (V2)...	60
Quadro 8 – Parâmetros para o nível de atingimento de maturidade	68
Quadro 9 – Escala de medição do nível de maturidade.....	69
Quadro 10 – Exemplo de medição do nível de maturidade.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características gerais dos gestores que participaram da etapa de identificação e conscientização do problema	46
Tabela 2 – Características gerais dos especialistas que participaram do projeto, desenvolvimento e validação do artefato	48
Tabela 3 – Características gerais dos gestores de redes de cooperação que participaram da validação do artefato	50

LISTA DE SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	<i>Environmental, social, and corporate governance</i> (ESG), em português ASG
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e médias empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO	23
2.1.1 Contexto das redes de cooperação na Alemanha e Brasil	25
2.1.2 Gestão das redes de cooperação	27
2.2 TEORIA DE AGÊNCIA.....	29
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	33
2.1.1 Princípios de governança	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> – DSR	43
3.3 MÉTODO DE TRABALHO	45
3.3.1 Identificação, conscientização e definição do problema	46
3.3.2 Identificação dos artefatos e configuração da classe de problemas	47
3.3.3 Proposição, projeto e desenvolvimento do artefato	48
3.3.4 Avaliação do artefato	49
3.3.5 Generalização para uma classe de problemas, explicitação de aprendizagens e comunicação dos resultados	50
4 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	52
4.1 CONFIGURAÇÃO DO ARTEFATO.....	52
4.1.1 NÍVEIS DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA.....	68
4.2 TESTE DO ARTEFATO	70
4.2.1 Análise dos dados gerados na etapa de teste	70
4.2.1.1 Rede de Cooperação 01	71
4.2.1.2 Rede de Cooperação 02	72

4.2.1.3 Rede de Cooperação 03.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	76
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A - ARTEFATO PROPOSTO.....	85
APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DO ARTEFATO PELOS GESTORES DAS REDES –	89
ANEXO A – CÓDIGO ALEMÃO DE GOVERNANÇA DE REDES	91

1 INTRODUÇÃO

A cooperação tem um papel importante para as organizações, principalmente para as pequenas e médias empresas (PMEs), pois possibilita atingir o objetivo de aumentar a competitividade (WEGNER, 2019). Um dos arranjos organizacionais que pode ser adotado é a formação de redes de cooperação para obter soluções coletivas e coordenadas, possibilitando a superação de obstáculos comuns e o compartilhamento ou acesso a recursos escassos por meio da atuação conjunta das empresas associadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As redes de cooperação são compostas por empresas independentes, mas inter-relacionadas, que atuam de forma conjunta, e podem ser consideradas como uma nova organização (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Porém, as organizações em redes necessitam de instrumentos e de profissionais habilitados para a gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Dentre os instrumentos de gestão, identifica-se a possibilidade de adoção de melhores práticas de governança de redes, alinhadas ao contexto e às características das redes de cooperação, apesar de as mesmas serem organizações de capital fechado. Embora não exista um requisito legal que obrigue as redes a utilizar práticas de governança, sua adoção pode contribuir com a transparência, longevidade e efetividade dessas organizações.

A governança é composta por um conjunto de mecanismos, regras, e sistemas, que visam proteger os interesses dos acionistas, por meio do alinhamento dos interesses dos acionistas com os dos gestores da organização (BUERTEY; SUN; LEE; HWANG, 2020). De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a necessidade de um sistema de governança estruturado surge conforme a organização se torna maior, mais complexa e com o aumento do número de sócios que contratam executivos para gerir o dia a dia da organização devido à impossibilidade conduzir o negócio (CVM, 2019).

O sistema de governança é o conjunto de práticas que tem por objetivo otimizar o desempenho de uma organização ao proteger as partes interessadas, contribuir para a geração de um clima de confiança, evitando um desequilíbrio no atendimento dos interesses do conjunto de partes interessadas, e estar alinhado à decisão da organização em estar compliance com as normas legais e recomendações de boas práticas de conduta (CVM, 2002; CRISÓSTOMO;

VASCONCELOS; CARNEIRO, 2021; GT INTERAGENTES, 2016; PILLAI; AL-MALKAWI, 2018).

Além da adoção de boas práticas de governança, o alinhamento e comprometimento da organização em adotar e divulgar as melhores práticas ambientais e sociais também levam as organizações a obter resultados superiores e ter melhores perspectivas de crescimento de longo prazo, sendo mais competitivas do que seus pares (GREGORY; THARYAN; WHITTAKER, 2014; KNOEPFEL, 2004). As organizações que adotam boas práticas ambientais, sociais e de governança observam diversos impactos positivos, como maior lucratividade e vantagem competitiva da organização no futuro, considerando que está aumentando a velocidade com que esses fatores se tornam significativos para qualquer negócio (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Como as recomendações e adoção da governança passaram a ser voltadas não somente para sociedades por ações de grande porte, mas também para organizações de capital fechado, empresas familiares, cooperativas, startups e organizações de naturezas diversas, possibilitando preservar o valor da organização, obter melhorias de gestão, contribuir para a sua longevidade e administrar conflitos de forma mais efetiva (CVM, 2019). Entende-se que é relevante explorar a possibilidade de avaliar o nível de governança no contexto das redes de cooperação, considerando que o número estimado dessas organizações em operação no Brasil é de 800 a 1.000 redes (MONTICELLI; WEGNER, 2022; SEBRAE RS, 2018; WEGNER et al., 2017).

Portanto, o presente estudo pretende contribuir para o aumento da transparência das informações relacionadas à gestão e sustentabilidade das redes de cooperação, para a redução da assimetria de informação e dos conflitos de interesse entre as partes interessadas. Ainda, destaca-se que a proposta de avaliar o nível de governança das redes de cooperação, considerando as suas características, poderá contribuir para a área de estudos de gestão de redes de cooperação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para A governança de redes de cooperação pode ser realizada pelas empresas associadas (governança compartilhada), por uma organização líder ou por meio de uma organização administrativa da rede (OAR). Provan e Kenis (2008) caracterizam essa organização administrativa da rede como uma entidade administrativa, que representa a rede e é responsável pela governança e pelas atividades administrativas. Como a cooperação entre organizações não se estabelece sem que haja resultados perceptíveis para as partes envolvidas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), as redes de cooperação podem se utilizar do sistema de governança e ter a possibilidade de dar transparência para os associados e contribuir para a qualidade da gestão.

Assim como as redes de cooperação da Alemanha, que foram identificadas no início do século XX, que hoje são formadas por empresas varejistas em todas as regiões do país (WEGNER, 2019; WEGNER; ZONATTO, 2013), no Brasil as redes de cooperação têm se tornado uma opção para as empresas de menor porte fazerem frente aos seus concorrentes, utilizando a cooperação como um instrumento de ganhos de competitividade (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Wegner (2019) destaca que o crescimento no número de participantes e no volume de negócios é fundamental para a maioria das redes, especialmente aquelas que atuam no varejo e competem com grandes *players* multinacionais.

As redes de cooperação são formadas por empresas potencialmente concorrentes, que optam pelo desenvolvimento de certas atividades de cooperação com o objetivo de fortalecer-se individualmente (WEGNER; ZONATTO, 2013). Apesar das redes não terem a obrigação legal de instituir um sistema de governança, a complexidade das atividades e a demanda por ações coletivas requer a organização dessas ações e o estabelecimento de um modelo de governança ajustado a esse tipo de organização (WEGNER, 2019). Adoção de um sistema de governança estruturado torna-se necessária quanto maior e mais complexa a organização, com o aumento do número de sócios, a impossibilidade de os sócios assumirem todas as responsabilidades para conduzir o negócio e a contratação de executivos para gerir o dia a dia (CVM, 2019).

No ambiente das redes de cooperação, a organização administrativa da rede passa a ser gerenciada por profissionais contratados e a partir disso pode ser

identificada pela possibilidade de emergência de conflito de interesses entre os gestores e os participantes da rede; devido à separação entre o controle e a propriedade. Ainda que os associados da rede sejam representados em diretorias e conselhos, um grupo menor de empresários pode passar a influenciar as decisões e os rumos da rede em nome dos demais.

Berle e Means (1932) argumentam que a separação entre a propriedade e o controle da empresa tem como uma de suas consequências a divergência de interesses entre o papel dos gestores profissionais e dos proprietários das empresas, o que possibilita gerar conflitos de interesse. De um lado estão os interesses dos proprietários e de outro estão os interesses dos administradores da organização (DE OLIVEIRA PIRES; MACAGNAN, 2013).

Como as redes de cooperação proporcionam a obtenção de benefícios para o grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; WEGNER, 2019), sua distribuição desigual possibilita o oportunismo, principalmente, quando poucos participantes detêm o controle da operação (ARSLAN, 2018; COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015). Esse cenário possibilita a emergência de conflitos de interesse, que é identificada quando alguém que não é independente em relação à matéria em discussão pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização (IBGC, 2015).

Diante disso, a adoção de boas práticas de governança de redes de cooperação possibilita proporcionar maior transparência da gestão para os associados, minimizando a assimetria de informação e a emergência de conflitos de interesses. A assimetria de informações pode levar ao comportamento oportunista entre os associados e a gestão da rede e a emergência de conflitos de interesse pode envolver tanto os interesses dos associados quanto dos gestores das redes. E organizações com melhores práticas de governança obtêm benefícios econômicos, tais como: melhor eficiência operacional, facilidade ao capital para financiamento, mitigação de riscos, melhor imagem pública e aumento do valor a longo prazo da organização (PILLAI; AL-MALKAWI, 2018).

Sendo assim, esse estudo tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Como avaliar o nível de maturidade da governança de redes de cooperação?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e específicos do trabalho são os elencados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um artefato para avaliação do nível de maturidade da governança de redes de cooperação capaz de apoiar as redes de cooperação na identificação do seu nível de maturidade em governança.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos necessários para se alcançar o objetivo geral do trabalho consistem em:

- a) analisar como os princípios e boas práticas de governança podem ser aplicados ao contexto das redes de cooperação;
- b) estabelecer a relação entre os princípios básicos da governança e seus níveis de maturidade alinhados ao contexto e às características das redes;
- c) validar a configuração do artefato proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

A organização das empresas em redes de cooperação possibilita a obtenção de benefícios para os seus participantes e esses benefícios pertencem a todos os participantes da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Neste contexto, a assimetria de informação pode ser utilizada pelos participantes como meio para obter vantagens ao agir em benefício próprio (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985) e desencadear um comportamento oportunista que pode gerar danos ao reduzir a cooperação, a confiança e causar a dissolução precoce das relações de troca mutuamente benéficas (ARIKAN, 2020; HAASKJOLD et al., 2019). A adoção de práticas de governança possibilita que o gestor preste contas de sua forma de atuação de forma clara e seja responsável pelas consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2015), o que pode minimizar a assimetria de informação.

Como a governança possibilita construir um ambiente de transparência e confiança entre os membros das organizações (OCDE, 2016), a assimetria de informação e a emergência dos conflitos de interesse entre a gestão da rede e seus associados podem ser minimizados mediante à adoção de boas práticas de governança. A governança é um meio para se atingir a redução da assimetria informacional entre o gestor dos recursos, que assume o papel de agente, e o proprietário desses recursos, que é considerado o principal (CARDOSO, 2004) e também auxilia a mitigar a ocorrência de conflitos relativos às questões sucessórias da gestão e propriedade (IBGC, 2014).

No mês de setembro de 2021 foi realizada uma pesquisa nas bases de dados Scopus (Elsevier) e Embase (Elsevier), utilizando-se as palavras-chave relacionadas a “governança corporativa” ou “corporate governance”. O Quadro 1 apresenta as principais palavras-chave utilizadas para a pesquisa.

Quadro 1 - Critérios de pesquisa nas bases de dados

Palavra- chave	Conector	Palavra- chave de ligação
<i>Corporate Governance</i>	<i>AND</i>	<i>Interorganizational Networks</i>
	<i>AND</i>	<i>Interorganisational Networks</i>
	<i>AND</i>	<i>Inter-firm Networks</i>
	<i>AND</i>	<i>Small-firm Networks</i>
	<i>AND</i>	<i>Business Networks</i>
	<i>AND</i>	<i>Small Bussiness</i>
	<i>AND</i>	<i>Small enterprises</i>
	<i>AND</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>Governança Corporativa</i>	<i>AND</i>	<i>Redes de Cooperação</i>
	<i>AND</i>	<i>Redes Associativas</i>
	<i>AND</i>	<i>Centrais de Compras</i>
	<i>AND</i>	<i>Empresas de Capital Fechado</i>
	<i>AND</i>	<i>Pequenas Empresas</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As publicações sobre governança e as palavras-chaves acima destacadas foram filtradas usando Scopus e Elsevier sem restringir a data da publicação, totalizando 69 artigos. Observa-se que os artigos apresentam os mecanismos de governança, voltados para a coordenação da rede, tais como: a sinergia para melhorar a flexibilidade e a coordenação (JUGA, 1996), governança contratual (NIELSEN, 2010; VAN KALSBECK; BROEKHUIS; ROODBERGEN, 2020),

centralização na eficácia de políticas públicas (WHITTAKER et al., 2020), colaboração para políticas públicas (HAUPT et al. 2020), desafios de aquisição de recursos (ÖZBILEN, 2017) e a legitimidade da rede (PROVAN; KENIS; HUMAN, 2008).

Ainda, destaca-se que artigos abordam os mecanismos de governança relacionados à Teoria de Custos de Transação, sendo eles: mercado e hierarquia (SAEED; SONG; ANDERSEN, 2018; WILLIAMSON, 1979), além da resolução de problemas de transferência de conhecimento (FANG; YANG; HSU, 2013), análise e padrões de governança de *franchising* (LUDVIGSSON-WALLETTE; LAWRENCE, 2020) e estudo de mecanismos sociais e benefícios do conhecimento (CAPALDO, 2014). Observa-se que as publicações não abordaram a adoção de práticas e a avaliação do nível de maturidade da governança alinhado ao contexto e características das redes de cooperação.

Dessa forma, do ponto de vista acadêmico, entende-se que a proposta de um artefato para avaliação do nível de maturidade da governança das redes de cooperação possa contribuir para fomentar a discussão sobre a relevância dos mecanismos e práticas de governança no campo de estudo das redes de cooperação. No Brasil, os estudos relacionados à governança estão vinculados às empresas de capital aberto, que observam os mecanismos estabelecidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e outros organismos como a bolsa de valores brasileira a B3, cujo nome é uma abreviação para Brasil, Bolsa, Balcão, não tendo foco no contexto das redes de cooperação.

Por fim, do ponto de vista gerencial, este estudo auxilia os gestores responsáveis pelas redes de cooperação a avaliar o nível de governança alinhado ao contexto e características das redes. O resultado desse estudo tem potencial para contribuir com o aprimoramento da gestão das redes de cooperação por meio da adoção de boas práticas de governança, que possibilitem atingir melhores resultados, evitar conflitos de interesses e problemas de gestão e contribuir para a longevidade da rede e de suas empresas associadas. Observa-se que o artefato proposto, pertencente à classe de problemas relacionados à Governança, poderá ser adaptado e utilizado em outros cenários para apoio a micro e pequenas empresas com o objetivo de resolução de problemas semelhantes.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo apresenta duas principais delimitações, sendo a primeira relacionada ao foco do estudo, que contempla especificamente as redes de cooperação, que são parcerias entre três ou mais organizações autônomas e que atuam de forma conjunta para atingir objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER, 2019), não contemplando outros modelos de cooperação interorganizacional. Destaca-se que nas etapas iniciais do estudo foi identificado um artefato pré-existente, o Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010), apresentado no Anexo A. Esse artefato contribuiu para a identificação dos itens a serem avaliados em um sistema de governança voltado para redes de cooperação.

A segunda delimitação se refere ao objetivo do estudo – como os princípios e boas práticas de governança podem ser aplicados ao contexto das redes de cooperação, não abordando o desenvolvimento de um modelo de gestão, que analisa as práticas de gestão das redes. Observa-se que as redes adotam os processos de gestão clássicos, tais como: planejamento, organização, direção, gestores capacitados, estratégias e objetivos de longo prazo definidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). E à medida que as redes crescem, muitas adotam o modelo de governança por meio da organização administrativa da rede – OAR (WEGNER, 2019), conforme descrito na seção 2.1.2 Gestão das redes de cooperação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Nesta seção apresenta-se a estrutura do trabalho, que está dividido em cinco capítulos. Inicia-se pelo capítulo introdutório, que contempla a descrição do problema de pesquisa, objetivos e justificativa. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico relacionado ao tema que abrange os principais conceitos e elementos pesquisados, sendo eles: redes de cooperação, teoria de agência e governança corporativa. O capítulo seguinte versa sobre o método de pesquisa, no qual se explica a escolha pela abordagem metodológica baseada em *Design Science Research*, a definição do campo, os sujeitos de pesquisa.

A seguir, os dois capítulos seguintes apresentam a discussão das evidências obtidas nesta pesquisa, os principais passos seguidos para o desenvolvimento e

validação do artefato proposto, seguindo as etapas indicadas pela metodologia escolhida. Por fim, o último capítulo expõe as considerações finais, as contribuições gerenciais e teóricas, as limitações deste estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura e os principais conceitos relacionados ao estudo, destacando as redes de cooperação, seus elementos e características, a Teoria de Agência e o conceito e os princípios da governança corporativa.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação entre empresas são arranjos colaborativos que têm sido objeto de estudo e práticas organizacionais desde a década de 1990 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; OLIVER; EBERS, 1998; WEGNER, 2019) e possibilitam às empresas lidar com os desafios dos ambientes de negócios, como mudanças rápidas de tecnologia, incerteza da demanda e obsolescência do produto (MUELLER, 2021). Para Balestrin e Verschoore (2016) as redes de cooperação representam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas.

As redes de cooperação são compostas por empresas independentes, mas inter-relacionadas, que atuam de forma conjunta e configuram o que pode ser considerado como uma nova organização (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As redes de cooperação têm como característica comum a parceria entre três ou mais organizações autônomas, que trabalham de forma conjunta para alcançar objetivos coletivos, os quais são compartilhados entre os membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER, 2019). As empresas participantes podem não possuir internamente os conhecimentos, as capacidades ou a experiência necessária para competir, e por meio da cooperação conseguem acessar os recursos complementares de outras organizações (LAHIRI; KUNDU; MUNJAL, 2021).

Com relação às configurações das redes de cooperação, Balestrin e Verschoore (2016) destacam três arranjos caracterizados pela cooperação entre um conjunto maior de atores, sendo eles: as redes de fornecimento, os consórcios de empresas e as redes de cooperação. O primeiro arranjo é denominado de redes de fornecimento. Nesse modelo os fornecedores são subcontratados e a coordenação é exercida pela empresa central da rede, sendo as estruturas de gestão distantes das demais empresas participantes. O segundo arranjo é representado pelos consórcios

de empresas, que são compostos por empresas que se unem para a realização de projetos colaborativos temporários e que, além dos objetivos comuns, possuem uma coordenação democrática.

Na sequência, Balestrin e Verschoore (2016) apresentam a terceira configuração de redes de cooperação – rede associativa - que enfatiza o associativismo empresarial. Por meio de ações colaborativas possibilita às empresas de pequeno porte superar as dificuldades e obter oportunidades através de ações conjuntas, permitindo o aumento de escala e a concorrência em melhores condições, mesmo com concorrentes de grande porte. Essa configuração de rede se concentra em uma estrutura única, que realiza a gestão das atividades interdependentes e promove a integração de seus membros associados. A partir dessa estrutura, os associados têm a expectativa de redução das dificuldades relacionadas à baixa capacidade competitiva de suas organizações.

Esse estudo tem como foco as redes associativas compostas por pequenas e médias empresas – PMEs (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), ou centrais de negócios (WEGNER, 2019; WEGNER; ZONATTO, 2013). Essas redes são arranjos colaborativos de longo prazo, que estabelecem um propósito coletivo e uma forma de governança para atingir objetivos comuns e obter vantagens competitivas (JARILLO, 1993; PROVAN; KENIS, 2008; VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015).

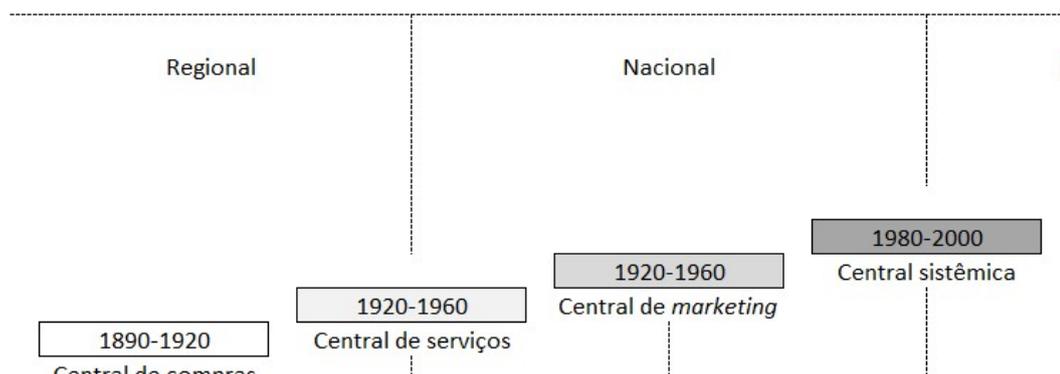
A partir disso, o presente estudo está norteado pelo conceito de redes de cooperação definido pelos autores Balestrin e Verschoore (2016, p. 55): “Organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. A seguir, apresenta-se o contexto das redes de cooperação na Alemanha e no Brasil. Observa-se que grande parte das redes de cooperação brasileiras está em estágio de desenvolvimento menor do que as redes de cooperação alemãs (WEGNER, 2019). A análise do desenvolvimento das redes na Alemanha deve-se ao fato de que a cooperação possui uma longa trajetória nesse país e também há significativos esforços para aprimorar a governança das redes alemãs.

2.1.1 Contexto das redes de cooperação na Alemanha e Brasil

Na Alemanha, a cooperação entre pequenas empresas teve início no final do século XIX, quando foram estabelecidas redes locais de empresas de um mesmo setor, e já no início do século XX foram identificadas redes de cooperação formadas por empresas varejistas em todas as regiões do país (WEGNER, 2019; WEGNER; ZONATTO, 2013). Esse histórico e a experiência com o cooperativismo oportunizaram a evolução das redes alemãs. Com o objetivo de melhor compreender a evolução do conceito de redes de cooperação na Alemanha e o âmbito de atuação dessas redes, Wegner (2019) elaborou uma linha do tempo, que indica a evolução do conceito, bem como ilustra o âmbito de atuação das redes de cooperação.

De acordo com a Figura 1, evidencia-se a evolução do conceito de redes de cooperação ao longo do tempo, com início em 1890 até o momento atual, representando a evolução do conceito inicial de central de compras até rede informacional. E a evolução do âmbito de atuação das redes que inicia com atuação regional e, atualmente, algumas redes de cooperação atuam em âmbito internacional.

Figura 1: A evolução das redes de cooperação na Alemanha



Fonte: Wegner (2019, p.22).

A partir da evolução ilustrada na Figura 1, Wegner (2019) apresenta a trajetória das redes alemãs, sendo que no período de 1890 a 1920 essas redes atuavam como simples centrais de compras, com atuação regional. No período de 1920 a 2000, as redes passaram a atuar no âmbito nacional e evoluíram para central de serviços, central de marketing e rede sistêmica, que ofereciam aos associados

serviços que as tornavam mais competitivas, por exemplo, negociações de compras conjuntas focadas em um grupo de fornecedores, processos de logística e definição de produtos para homogeneizar o sortimento.

Com relação ao contexto da evolução para o período de 2000 até o momento atual, Wegner (2019) aborda o conceito de rede informacional, no qual as empresas continuam autônomas legalmente, mas possuem processos e sistemas integrados, que habilitam a gestão da rede acessar informações em tempo real para a tomada de decisão e obter vantagens competitivas. Cabe salientar que essas empresas se apresentam como uma única empresa ao mercado e algumas dessas redes passaram a atuar no mercado internacional, preservando o caráter cooperativo por meio de criação de redes parceiras em cada país (WEGNER, 2019).

Como as redes de cooperação alemãs passaram a contar com atividades mais complexas, no ano de 2010 foi publicado o Código Alemão de Governança de Redes, em alemão Network-Governance-Kodex – NGK, para auxiliá-las na gestão. Esse código define diretrizes não vinculadas legalmente para o gerenciamento de rede e cria um componente confiável e estabilizador para a rede da empresa. O conceito de controle da autorregulação deixa aos envolvidos os mecanismos de incentivo e sanção quanto ao cumprimento do código (BRAUN et al., 2012). Destaca-se que os requisitos para gestão e controle de redes de cooperação se diferenciam dos requisitos para gestão de empresas orientadas para o mercado de capitais (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010).

Ao observar o contexto das redes de cooperação no Brasil, identifica-se que a cooperação entre pequenos empreendimentos ocorre desde a década de 1990. Apesar dessa evolução, algumas redes de cooperação atingiram alto nível de competitividade e conseguem competir frente a grandes empresas e redes privadas, mas outras ainda carecem de investimentos para profissionalizar a sua gestão e alcançar a consolidação no mercado (WEGNER, 2019). Também é importante o crescimento do número de associados e do volume negociado, para que as redes alcancem ganhos em escala e poder de mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

O êxito de uma rede de cooperação pode ser determinado pelos ganhos em relação à sua capacidade de competir no mercado (HUMAN; PROVAN, 1997; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) e pela atuação da gestão. Wegner (2019) afirma que a gestão da rede precisa elaborar e implementar estratégias com as

quais os participantes concordem e estejam dispostos a implementar. Na próxima seção, apresenta-se a gestão das redes de cooperação.

2.1.2 Gestão das redes de cooperação

As redes de cooperação constituem uma forma organizacional distinta das empresas tradicionais e a sua gestão inclui aspectos que as diferenciam do modelo de uma empresa que opera individualmente, o que requer mudanças nas funções e práticas gerenciais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; WEGNER, 2019). As redes são um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria, com relações de propriedade singulares, onde cada associado mantém a sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais associados os benefícios e ganhos por meio dos esforços coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Balestrin e Verschoore (2016) apresentam a comparação das principais características das formas de coordenação das atividades econômicas (mercado – hierarquia – rede), como, por exemplo, as formas de comunicação, a resolução de conflitos, a relação entre os envolvidos e a determinação de poder. Percebe-se diferenças claras como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Formas de coordenação das atividades econômicas

Características	Mercado	Hierarquia	Rede
Resolução de Conflitos	Lei e códigos	Supervisão	Reciprocidade
Flexibilidade	Alta	Baixa	Média
Comprometimento	Baixo	Alto	Médio
Comunicação	Formal	Burocrática	Formal e informal
Ênfase	Indivíduo	Indivíduo	Coletivo
Estratégia	Competição	Competição	Co-opetição
Relação entre envolvidos	Independência	Dependência	Interdependência
Determinação do poder	Market share	Cargo	Reputação

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p.56).

As redes de cooperação têm a capacidade de realizar ações conjuntas e a transação de recursos para o alcance de objetivos complementares (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Utilizam processos de gestão clássicos, tais como: planejamento, organização, direção, gestores capacitados, estratégias e objetivos de longo prazo definidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Contudo, à medida que as redes crescem em número de membros e complexidade, muitas adotam o modelo de governança por meio da organização administrativa da rede – OAR (WEGNER, 2019). Destaca-se que a OAR é uma entidade administrativa que passa a ser responsável pela gestão e as decisões passam a ser tomadas pela OAR em nome dos participantes da rede (PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER, 2019).

Nesse contexto, a organização administrativa da rede passa a ser gerenciada por profissionais contratados, ocorrendo a separação entre o controle e a propriedade dos recursos. Assim, identifica-se uma relação de agência, onde os administradores da rede passam a ser considerados agentes, pois executam atividades em nome dos associados, e os associados exercem o papel de principal, uma vez que são proprietários dos recursos da rede. Essa relação pode gerar assimetria de informações e a emergência de conflitos de interesse, pois o agente poderá agir em benefício próprio em detrimento aos interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

A adoção de mecanismos e práticas de governança corporativa possibilita a redução da assimetria de informações e auxilia a mitigar a ocorrência de conflitos de interesse relativos às questões da gestão e propriedade (IBGC, 2014). Apesar dos associados serem representados em diretorias, comitês e conselhos, um grupo menor de empresários passa a influenciar as decisões e direcionar a rede em nome dos demais participantes. A assimetria de informação pode desencadear um comportamento gerencial oportunista, que impacta no desempenho e resultados da organização (PAHI; YADAV, 2019; PRIYANATH; BUTHSALA, 2017; WILLIAMSON, 1985).

A partir da separação entre propriedade e controle, constatou-se o problema de agência entre os proprietários e gestores nas organizações (BERLE; MEANS, 1932), tema tratado pela Teoria de Agência que será apresentado na seção a seguir.

2.2 TEORIA DE AGÊNCIA

As organizações modernas contam com um maior número de proprietários, o que leva à separação dos atributos de propriedade e de controle dessas organizações (BERLE; MEANS, 1932). Essa separação estabelece a possibilidade de um grupo de proprietários delegar o poder decisório e o controle das atividades da empresa para gestores não proprietários, que passam a administrar o negócio sob regras fixas, as quais preservam os direitos de propriedade (BERLE, MEANS, 1932).

Dessa forma, as empresas podem ser entendidas como um conjunto de contratos entre as partes relacionadas, tratadas como principal e agente, quando o sócio (principal) delega funções à outra parte (agente), a qual realiza essas funções em seu nome (JENSEN; MECKLING, 1976). Os autores afirmam que se ambas as partes do relacionamento, principal e agente, são maximizadores de utilidade há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá em prol do interesse do principal, o que convencionaram chamar de problema de agência.

A relação contratual é tratada pela Teoria de Agência com o objetivo de resolver problemas atrelados ao contrato, tais como: objetivos conflituosos entre o principal e o agente, dificuldade de o principal identificar se o agente está de fato fazendo o que lhe foi solicitado e o problema ocasionado em relação ao compartilhamento das atitudes relacionadas ao risco, pois o principal e o agente podem não compartilhar das mesmas atitudes (EISENHARDT, 1989). Esta Teoria se concentra no problema de compartilhamento de risco originado de diferentes posições frente aos riscos (SUBRAMANIAM, 2018).

Por isso, identifica-se os custos de agência, os quais Jensen e Meckling (1976) definem como as despesas que o principal incorre para monitorar o agente e as despesas do agente ao conceder em dar garantias contratuais e eventuais custos residuais. Como exemplo, temos mecanismos contratuais que buscam incentivar o agente a agir no melhor interesse dos acionistas e custos de monitoramento dos agentes monitorados pelos acionistas. Em qualquer situação que envolva duas ou mais pessoas em esforços conjuntos surgem os custos de agência, mesmo que a relação de agência entre o principal e agente seja implícita (JENSEN; MECKLING, 1976; POSNER, 2000).

Na maioria dos relacionamentos de agência é impossível garantir a custo zero que o agente tomará decisões ótimas sob o ponto de vista do principal (JENSEN; MECKLING, 1976), o que possibilita a existência de problema de agência. A partir disso, Jensen e Meckling (1976) identificaram três tipos de custos de agência, sendo eles: i) custos atribuídos ao monitoramento e controle do agente, em prol de proteger o principal; ii) custos de vínculo de agência, vistos como uma forma de incentivo ao agente, podendo ser pecuniário ou não pecuniário; e iii) custo relacionado à perda residual atrelada ao bem-estar do principal, considerando a assimetria de interesse entre as partes.

Subramaniam (2018) salienta que o custo de monitoramento e controle pode ser interno ou externo à organização e pode ser caracterizado por custos de auditoria interna e externa, governança, procedimentos formais, sistemas de informação entre outros. A utilização de mecanismos e práticas de governança corporativa deveria ser adotada pelas organizações, proporcionando o sucesso do negócio por meio de monitoramento, controle e estímulo da transparência de informações (JENSEN; MECKLING, 1976; SILVEIRA; BARROS, 2008).

Ainda, o problema de agência pressupõe três diferentes aspectos, sendo eles: a diferente posição para assumir riscos, a existência de assimetria de informação entre o principal e o agente e a possibilidade de emergência de conflitos de interesses (MACAGNAN, 2007). A diferente posição para assumir riscos está relacionada ao fato do principal e o agente preferirem ações diferentes em relação ao risco (EISENHARDT, 1989). O agente pode estar disposto a assumir maior risco que o principal na busca por ganhos superiores àqueles esperados de investimentos mais seguros, arriscando a propriedade do principal (MACAGNAN, 2007).

A assimetria de informação que emerge quando, em uma relação contratual, uma das partes tem acesso a maior quantidade ou melhor informação e com isso obtém maiores ganhos, beneficiando-se mais do que a outra parte (AKERLOF, 1970). Como a distribuição de informações tem custos, a informação não é distribuída para todos, sendo concentrada entre aqueles que podem se beneficiar mais com isso (ARROW, 1963). Considerando que a parte que possui informação privilegiada pode obter vantagem, a assimetria de informação evidencia o surgimento de dois problemas: seleção adversa e risco moral (MACAGNAN, 2007).

Akerlof (1970) trata sobre incerteza e mecanismo de mercado e contribui para a conceituação de seleção adversa, que ocorre antes do fechamento de um

contrato. Em seu estudo, o autor apresenta uma situação em que as pessoas compram carros usados e não sabem se esses são bons ou ruins e com este nível de informação atribuem um valor médio de mercado para o veículo e o vendedor está sujeito a uma seleção adversa do comprador.

Para solucionar o problema de seleção adversa, à luz do estudo de Akerlof (1970), o vendedor de carro poderia evidenciar de forma voluntária mais informações sobre o carro, que permitissem o comprador avaliar melhor o que está adquirindo e, por consequência, permitir uma maior valorização da média de preços do produto para o comprador. No mercado de capitais, a divulgação voluntária de informações poderia resultar em uma melhor avaliação por parte dos investidores, reduzindo o problema de seleção adversa (MACAGNAN, 2007).

O problema de risco moral é evidenciado depois da formalização do contrato. Quando o contrato é assinado, uma das partes não poderia verificar o esforço da outra parte e como o nível de informação não é mais o mesmo entre as partes, observa-se a assimetria de informação (MACAGNAN, 2007). Em uma perspectiva econômica, o risco moral significa o aumento da insegurança pelo resultado negativo, risco, com o comportamento, problemática moral, entre as partes de um contrato (DE OLIVEIRA PIRES; MACAGNAN, 2013).

O problema do risco moral estaria relacionado com os valores morais que orientam as possibilidades de comportamento do gestor (DE OLIVEIRA PIRES; MACAGNAN, 2013). Arrow (1963) destacou que, no mercado de seguros, a seguradora fica dependente do comportamento do assegurado, não tendo controle total e está sujeita ao seu comportamento moral. Ainda, o autor aborda a possibilidade de ocorrer risco moral no cenário dos planos de saúde, onde o médico pode prescrever medicamentos mais caros e gerar custos desnecessários aos planos.

Nas organizações, pode-se substituir o exemplo do médico pelo administrador que detém o poder de decisão em nome dos acionistas e pode tomar decisões contrárias aos interesses dos acionistas (DE OLIVEIRA PIRES; MACAGNAN, 2013). Assim, se as informações sobre o desempenho não forem suficientes para os acionistas, os administradores podem explorar essa assimetria de informação e se beneficiarem, também gerando um problema de risco moral (JACOBY et al., 2019).

A assimetria de informação pode desencadear um comportamento gerencial oportunista, considerando que uma das partes tem acesso a uma quantidade maior de informações do que a outra e pode utilizá-las em benefício próprio, fator que pode impactar no desempenho e resultados da organização (PAHI; YADAV, 2019; PRIYANATH; BUTHSALA, 2017; WILLIAMSON, 1985). Esse comportamento possibilita a emergência de conflito de interesses, conforme apresentado a seguir.

Na relação de agência definida como um contrato entre o principal e o agente, uma vez que o agente passa a executar alguma função em nome do principal, ambos trabalham para maximizar seus próprios interesses. Essa relação possibilita a emergência de conflitos de interesse, tendo divergência das partes, pois o agente poderá agir em benefício próprio em detrimento aos interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Contudo, o principal pode limitar as divergências de seu interesse, por meio do estabelecimento de incentivos adequados para o agente para garantir que este não tomará certas ações que o prejudiquem ou para garantir que será compensado se o agente tomar tais ações (JENSEN; MECKLING, 1976).

Healy e Palepu (2001) destacam que a possibilidade de estabelecer contratos ótimos entre os administradores e os acionistas, acordos de remuneração e contratos de dívida, é um dos mecanismos para redução dos problemas de agência. Esses contratos estabelecem a divulgação de informações relevantes pelos administradores, as quais possibilitam aos acionistas monitorar o cumprimento dos acordos e avaliar se as ações dos administradores estão de acordo com seus interesses (HEALY; PALEPU, 2001). O segundo mecanismo para reduzir os problemas de agência é o conselho de administração, que tem o papel de monitorar e disciplinar a administração em nome dos acionistas (HEALY; PALEPU, 2001).

As empresas devem considerar ao estruturar sua governança corporativa os potenciais conflitos de interesse entre os administradores e acionistas e a transparência em relação às atividades da gestão, pois essas questões possibilitam a emergência de conflitos de interesse e transparência (FELO, 2011). Assim como, a composição do conselho de administração, a participação privilegiada em comitês de remuneração e as práticas de remuneração de conselheiros podem causar conflitos de interesse entre conselheiros e acionistas, se dessas estruturas de governança corporativa resultarem ações benéficas para os conselheiros e não beneficiarem também os acionistas (FELO, 2001).

Embora essas visões tenham sido observadas no ambiente de mercado de capitais, no ambiente de redes de cooperação o conflito de interesses e a assimetria de informação podem estar presentes, considerando que há a separação de propriedade e controle, uma vez que os administradores das redes de cooperação representam os interesses dos associados da rede e, muitas vezes, são profissionais de contratados. Por isso, observa-se a relevância da adoção da governança para o alcance dos objetivos comuns da rede, conforme apresentado na próxima seção.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As origens da governança corporativa como teoria remetem a conflitos inerentes à divisão da propriedade e à divergência entre os interesses dos diversos sócios e os interesses dos gestores, sendo este modelo comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra (CVM, 2019). A governança corporativa ganhou destaque nos Estados Unidos da América – EUA nos anos de 2001 e 2002, após os escândalos corporativos, quando se passou a dar mais ênfase à necessidade de as organizações garantir maior transparência com relação à divulgação de informações da sua saúde financeira e dos atos praticados pelos seus gestores (CVM, 2019).

Diante desses escândalos financeiros, ocorridos em grandes empresas americanas como Enron, WorldCom e Arthur Andersen, ficou evidenciada a vulnerabilidade do mercado a fraudes, o que provocou uma crise de confiança (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010). Por isso, em julho de 2002, foi promulgada a Lei *Sarbanes-Oxley*, que se tornou obrigatória para todas as empresas de capital aberto, que atuam no mercado de capitais norte-americano. Essa Lei teve como objetivo garantir aos investidores a transparência e veracidade das informações apresentadas pelas empresas para restaurar a credibilidade do mercado de capitais (ENGEL; HAYES; WANG, 2007).

No Reino Unido, em 1992, foi publicado o Relatório *Cadbury* por iniciativa da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, que constituiu o comitê *Cadbury* com o objetivo enfatizar a prestação de contas e valorizar a transparência para fortalecer o mercado de capitais. Este relatório apresenta o conceito de governança corporativa como o sistema pelo qual as

empresas são dirigidas e controladas e reconhece que empresas com padrão elevado de governança corporativa têm maior propensão de adquirir a confiança dos investidores e apoio ao desenvolvimento de seus negócios (CADBURY et al., 1992).

No Brasil, o tema governança corporativa ganhou espaço devido à abertura da economia, com o aumento dos investimentos estrangeiros no país e empresas brasileiras acessando os mercados internacionais, o que exigiu das companhias a modernização da alta gestão e a adoção das melhores práticas de governança corporativa (SILVA, 2017) e com a adoção das normas internacionais de contabilidade em 2010. Abrange a utilização de um conjunto de mecanismos que tem como objetivo a garantia do retorno do investimento aos fornecedores de recursos (SILVEIRA; BARROS, 2008).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), define a governança corporativa um conjunto de regras formais e informais e práticas aceitas que regem o relacionamento das sociedades do setor público e privado. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre administradores, acionistas e demais partes interessadas (OCDE, 2011).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem como objetivo otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger as partes interessadas, sendo elas: investidores, empregados e credores e facilitar o acesso ao capital. Empresas que adotam um sistema de governança, que proteja todos os seus investidores, tendem a ser mais valorizadas no mercado, pois os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos (CVM, 2019).

O sistema de governança corporativa possui mecanismos internos, que são endógenos à organização e contemplam as boas práticas que são determinados pelos acionistas e administradores da mesma, como: a estrutura de propriedade, o conselho de administração, o comitê de auditoria e o auditor independente entre outros (AGUILERA et al., 2015). Porém, outros mecanismos são estabelecidos pelo sistema institucional do país ou pelos órgãos de controle do estado, como é o caso da CVM ou ainda de outros organismos que integram o mercado como a bolsa de valores brasileira a B3 - Brasil, Bolsa, Balcão.

As boas práticas de governança convertem os pilares básicos em recomendações, que alinham interesses com o objetivo de preservar o valor

econômico da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da sua gestão (CVM, 2019; IBGC, 2015). A adoção de boas práticas de governança busca minimizar problemas de gestão da organização, dentre os quais destaca-se no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Problemas minimizados pela adoção de boas práticas de Governança

Problemas	Boa(s) Prática(s)
Pouca ou falta de confiança na gestão da organização.	A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente com relação a gestão quanto nas relações da organização com terceiros (CVM, 2019; GT INTERAGENTES, 2016).
Assimetria de informações devido à falta de conhecimento e/ou acesso às informações por parte dos sócios da organização.	A gestão deve assegurar a divulgação de informações relevantes relacionadas à situação financeira e desempenho da organização. Buscar o engajamento dos sócios, favorecer a presença em assembleia geral e o correto entendimento das matérias a serem deliberadas (GT INTERAGENTES, 2016).
Desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da organização.	Os gestores devem prestar contas de sua atuação e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões. Além da declaração do(s) gestor(es) responsável por elaborar as demonstrações financeiras nos termos da lei ou do estatuto social de que concorda com as demonstrações financeiras, o Conselho Fiscal deve fiscalizar as informações (CVM, 2019; GT INTERAGENTES, 2016).
Conflito de interesse entre a gestão e os sócios da organização	A gestão deve conduzir os negócios da organização, com observância aos limites de risco e às diretrizes aprovados pelo conselho de administração (GT INTERAGENTES, 2016). Formalização de regimento interno ou processo de tomada de decisão que estabeleça a estrutura, funcionamento e papéis e responsabilidades dos gestores (GT INTERAGENTES, 2016).
Falta de mecanismos e procedimentos internos para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados pela gestão, conselhos, sócios e terceiros.	Código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando que ele se aplica a todos os gestores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração, associados e terceiros, tais como fornecedores e prestadores de serviço (CVM, 2021; GT INTERAGENTES, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Destaca-se que a governança propõe padrões alicerçados em alguns princípios, os quais são apresentados na próxima seção.

2.1.1 Princípios de governança

O sistema de governança estabelece padrões com base em alguns princípios, que visam fornecer uma referência para as boas práticas de governança. O Relatório *Cadbury*, primeiro código de governança, foi publicado na Inglaterra no ano de 1992. Esse primeiro código sugere a adoção dos princípios de governança, os quais podem contribuir para a eficiência dos mercados de capitais e aumentar a confiança nos conselhos de administração e nos relatórios financeiros (CADBURY et al., 1992). Esse relatório apresenta três princípios: abertura, integridade e responsabilidade (CADBURY et al., 1992).

O princípio da abertura está relacionado à divulgação das informações pelas empresas, no limite da sua posição competitiva; é a base para a confiança entre as empresas e todos aqueles que têm participação no seu sucesso. O princípio da integridade significa honestidade e completude dos relatórios apresentados pela empresa, os quais devem apresentar uma imagem equilibrada dos negócios da empresa e dependem da integridade daqueles que os preparam e os apresentam.

O princípio de responsabilidade estabelece que os conselhos de administração e os acionistas devem exercer seus papéis na tomada de decisão de forma responsável. O conselho de administração é responsável pela qualidade das informações fornecidas aos acionistas e esses exercem seus papéis, por meio de sua vontade de assumir suas responsabilidades como proprietários do negócio (CADBURY et al., 1992).

A OCDE publicou, em 1999, a primeira versão dos “Princípios da OCDE sobre governo das sociedades” com o objetivo de elaborar um conjunto de normas e orientações de governança corporativa para as empresas com capital aberto para investimentos, os quais se tornaram referência internacional para os decisores políticos, investidores, empresas e outras partes interessadas em todo o mundo (BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; OCDE, 2015). Em 2004 esse documento foi atualizado, contemplando seis temas principais. O primeiro princípio está relacionado a assegurar uma estrutura de governança corporativa por meio de uma base legal, regulatória e institucional que promova a confiança aos participantes do mercado.

O segundo princípio está relacionado aos direitos dos acionistas. A estrutura de governança corporativa deve garantir que os acionistas tenham seu direito de

propriedade assegurado, para que tenham a confiança de que o capital que investem estará protegido contra uso indevido ou apropriação indevida por parte dos gestores corporativos. Esta estrutura deve assegurar que os acionistas tenham o direito de participar e influenciar as decisões da empresa, principalmente, nas assembleias gerais, através do direito de voto, e de serem informados sobre as decisões que digam respeito às mudanças da empresa (ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; OCDE, 2004).

O terceiro princípio define que a estrutura de governança corporativa deve tratar todos os acionistas de forma igual, de acordo com a sua categoria, garantindo o tratamento equitativo dos acionistas. O abuso de informação privilegiada deve ser proibido, por isso os membros do conselho de administração, principais executivos e acionistas controladores devem ser obrigados a divulgar a esse conselho se possuem qualquer interesse relevante em transações ou outras matérias que afetem diretamente a empresa ou os acionistas minoritários (ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; OCDE, 2004).

Em seguida, é apresentado o quarto princípio que aborda o papel das partes interessadas. Esse princípio afirma que a estrutura de governança deve encorajar uma cooperação ativa, garantir os direitos das partes interessadas e reconhecer os direitos que estejam legalmente consagrados ou estabelecidos, por meio de acordos mútuos, para a geração de riqueza, emprego e sustentabilidade de empresas financeiramente saudáveis (ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; OCDE, 2004).

O quinto princípio trata da divulgação de informação e transparência e estabelece que a estrutura de governança corporativa deve assegurar a divulgação de informações relevantes relacionadas à situação financeira, desempenho e participações societárias. Também abrange a divulgação da política de remuneração e processo de seleção dos membros do conselho de administração e dos principais executivos, riscos específicos da indústria em que a empresa atua, por exemplo dependência de matéria-prima, riscos do mercado financeiro e transações com as partes relacionadas, que podem incluir entidades que controlam a empresa, e acionistas com peso significativo ou gestores principais (ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; CHEUNG; JIANG; TAN, 2010; OCDE, 2004).

E por fim, a OCDE declara o sexto princípio que trata das responsabilidades do conselho de administração. Esse princípio afirma que o conselho de administração deve monitorar o desempenho gerencial, obter retorno para os acionistas e evitar conflitos de interesses entre as partes interessadas. Destaca-se que o conselho de administração também tem a função de definir a estratégia e prestar contas para a empresa e acionistas com o objetivo de atender aos seus interesses (ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; OCDE, 2004).

Destaca-se que a Lei nº 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações de 15 de dezembro de 1976, constituindo-se de base institucional das sociedades anônimas e da governança corporativa no Brasil, pois tinha como objetivo modernizar as regras que regiam as sociedades anônimas, até então reguladas por um antigo Decreto-Lei de 1940. A Lei nº 6.385/76 criou a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, com o objetivo de regulamentar e desenvolver o mercado de capitais, proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores do mercado contra emissões irregulares de valores mobiliários, contra atos ilegais de administradores, acionistas das companhias abertas ou de administradores de carteira de valores mobiliários e contra o uso de informação relevante não divulgada no mercado de valores mobiliário (CVM, 2019).

No ano de 2002, a CVM lançou a cartilha de recomendações de boas práticas de governança corporativa, voltada para as companhias de abertas. Essa cartilha não constituiu uma norma passível de punição para as empresas. E no ano de 2009, a CVM publicou a Instrução 480/2009 que regulamentou as regras de registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados e relacionou as informações que deveriam ser disponibilizadas para os acionistas e enviadas à CVM de forma periódica e eventual.

Em 2017, o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas foi acrescentado à Instrução CVM nº 480, de 2009, por meio da Instrução CVM Nº 586/2017. Esse Código foi resultante do trabalho de uma coalização de 11 entidades representativas do mercado de capitais brasileiro, o Grupo de Trabalho INTERAGENTES, e apresenta os pilares básicos que servem como base para a boa governança, sendo que a sua adoção tem como resultado um clima de confiança para as relações das sociedades anônimas com seus grupos de interesse.

O Código Brasileiro de Governança Corporativa estabelece os quatro pilares básicos de governança corporativa, que apoiam a estrutura de governança nas organizações e contribuem para a redução de conflitos de interesse (GT INTERAGENTES, 2016). O primeiro pilar trata da transparência, que consiste no desejo de disponibilizar as informações para as partes interessadas e não somente aquelas impostas por leis ou regulamentos. Contempla não só informações sobre o desempenho econômico-financeiro da organização, mas também fatores, inclusive intangíveis, que direcionam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (GT INTERAGENTES, 2016).

O segundo pilar básico está relacionado com a equidade, que é caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em levanto em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (GT INTERAGENTES, 2016). De acordo com o IBGC (2015), parte interessada é qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização.

A prestação de contas, em inglês *accountability*, é apresentada como o terceiro pilar e define que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis (GT INTERAGENTES, 2016). Os agentes de governança são representados pelos sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores (IBGC, 2015).

E o último pilar básico define que uma estrutura de governança corporativa deve prever a responsabilidade corporativa, pois os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira e pela sustentabilidade da organização, reduzir as externalidades negativas e aumentar as positivas, considerando os impactos positivos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços no curto, médio e longo prazos (GT INTERAGENTES, 2016).

Destaca-se que a Resolução CVM nº 59, de 2021, altera a Instrução CVM nº 480 e a Instrução CVM nº 481, de 2009. Essa Resolução trata da necessidade de adaptação de sistemas e de rotinas das empresas para reportar as informações relacionadas aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG). Como essa Resolução estará vigente a partir de dois de janeiro de 2023 e as informações a serem divulgadas no ano de 2023 terão como data base o exercício social encerrado, as empresas devem iniciar as adaptações no ano de 2022. Dentre

as informações que serão solicitadas por essa Resolução, cita-se: divulgação de informações ASG em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade, indicando o site da empresa onde o relatório ou documento pode ser encontrado, e a divulgação dos indicadores-chave de desempenho ASG e seus resultados.

O tema sobre a adoção de boas práticas ambientais, sociais e de governança teve seu início a partir de uma publicação do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de 9 países, chamada *Who Cares Wins*, em português *Ganha quem se importa* (KNOEPFEL, 2004). Esse relatório cunhou o conceito *Environmental, Social and Governance* - ESG. O que defenderia que as organizações que adotam melhores práticas ambientais, sociais e de governança atingiriam maior lucratividade e vantagem competitivas frente aos seus concorrentes (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

A exigência do mercado pela responsabilidade socioambiental tem levado as organizações a divulgarem suas ações voltadas para esse tema para obter ganhos em reputação e confiabilidade (BHARDWAJ; CHATTERJEE; DEMIR; TURUT, 2018). Por isso, observa-se a importância da adoção de boas práticas de responsabilidade socioambiental pelas redes de cooperação para aumento de confiabilidade e reputação junto ao mercado e à sociedade. Como se trata de um tema recente para as organizações, considerando a publicação da Resolução CVM nº 59, de 2021, as redes de cooperação têm a oportunidade de adotar mecanismos de governança, realizar ações relacionadas aos temas ambientais e sociais e divulgar essas ações aos associados e demais partes interessadas.

A CVM (2019) afirma que os pilares são a base para as práticas de governança corporativa e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Contudo, salienta-se que empresas de capital fechado enfrentam desafios distintos daqueles que são vivenciados pelas empresas de capital aberto com suas ações negociadas em bolsa (IBGC, 2014). A seguir, é apresentada uma síntese dos princípios de governança identificados na literatura – Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese dos princípios de governança

Princípio	Descrição	Referências
Transparência	Estabelece que a estrutura de governança corporativa deve assegurar a divulgação de informações relevantes relacionadas à situação financeira e desempenho para as partes interessadas e não somente aquelas impostas por leis ou regulamentos.	ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; CADBURY et al., 1992; CHEUNG; JIANG; TAN, 2010; GT INTERAGENTES, 2016; OCDE, 2004.
Equidade	A estrutura de governança corporativa deve tratar todos os sócios/acionistas e demais partes interessadas de forma justa e com isonomia, levando em consideração a garantia dos seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Deve assegurar que os sócios/acionistas tenham o direito de participar e influenciar as decisões da organização.	ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; CADBURY et al., 1992; GT INTERAGENTES, 2016; OCDE, 2004.
Prestação de Contas	Os agentes de governança, representados pelos sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores, devem prestar contas de sua atuação e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis.	ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; CADBURY et al., 1992; GT INTERAGENTES, 2016; OCDE, 2004.
Responsabilidade Corporativa	Define que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira e pela sustentabilidade da organização, reduzir as externalidades negativas e aumentar as positivas, considerando os impactos positivos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços no curto, médio e longo.	ABU-TAPANJEH, 2009; BOSÁKOVÁ; KUBÍČEK; STROUHAL, 2019; CADBURY et al., 1992; GT INTERAGENTES, 2016; OCDE, 2004.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os desafios das empresas de capital fechado estão relacionados à necessidade de planejamento da sucessão, proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos, acesso às informações aos sócios, que não participam da gestão, e formalização de processos, entre outros (IBGC, 2014). A adoção de boas práticas de governança corporativa protege a organização de desvios de ativos por indivíduos

que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da organização (CVM, 2019).

Na próxima seção, apresenta-se o método de pesquisa *Design Science Research* – DSR, que foi utilizado para a execução deste estudo. Pelo fato do método DSR buscar a solução de problemas específicos, por meio da construção e avaliação de artefatos que permitam transformar situações existentes na realidade organizacional (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015), esse foi o método escolhido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral proposto. Está dividido em: i) delineamento da pesquisa; ii) método de pesquisa, que aborda critérios fundamentais do *Design Science Research*; iii) apresentação o método de trabalho, contemplando os passos utilizados para o desenvolvimento e validação do artefato proposto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa baseada no método *Design Science Research*. A pesquisa qualitativa possibilita explorar fenômenos, entender um processo e tratar problemas específicos e concretos que ocorrem em determinadas situações (FLICK, 2018). Pesquisas que ampliam a compreensão do que é feito em gestão, que desenvolvem um artefato ou prescrevem soluções para problemas reais, encontram suporte para sua condução através do método *Design Science Research* (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015).

O método *Design Science Research* (DSR) se mostrou adequado para a condução deste estudo, pois tem como objetivo desenvolver conhecimento para a concepção de soluções e construção de artefatos para resolver problemas ou melhorar o comportamento do fenômeno estudado, impulsionado por problemas de campo e buscando uma orientação para a solução (AKEN, 2004; VAN AKEN; ROMME, 2012). Esse método estabelece um processo sistemático que possibilita a construção de artefatos para a solução de problemas existentes, e permite a aproximação dos campos teórico e prático (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

3.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH – DSR

O método de *Design Science Research* tem como paradigma epistemológico a *design science*, que se ocupa do artificial, o que foi projetado e concebido pelo homem, E não está focada exclusivamente no entendimento dos problemas, mas

com as suas possíveis soluções (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). As ciências do artificial tratam do conhecimento dos fenômenos artificiais e tem como objetivo estudar os objetos artificiais, que foram criados por meio da ação humana, para identificar como as coisas devem ser e como devem funcionar para realizar determinados objetivos (SIMON, 1996).

Diante desse contexto, o *Design Science Research* estuda fenômenos artificiais, os quais foram criados pelo homem, e é mais prescritivo do que descritivo, pois busca prescrever maneiras de fazer as coisas de forma mais eficaz (MANSON, 2006). Ainda, abrange a construção de um artefato para resolver problemas em contextos específicos, considerando sua utilidade e relevância (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; MANSON, 2006). Para a condução do *Design Science Research*, Hevner et al. (2004) definem sete critérios fundamentais, os quais estão descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Critérios para a condução do *Design Science Research*

Critérios	Descrição
1. Design como um artefato	<i>Design science research</i> deve produzir artefatos viáveis na forma de constructo, modelo, método ou instanciação
2. Relevância do problema	O objetivo do <i>design science research</i> é desenvolver soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações
3. Avaliação do <i>design</i>	A utilidade, qualidade e eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados
4. Contribuições da pesquisa	Uma pesquisa bem conduzida pelo método do <i>design science research</i> deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e apresentar fundamentação clara de design e/ou em metodologias de design
5. Rigor da pesquisa	Pesquisa baseada em uma aplicação de métodos rigorosos tanto na construção quanto na avaliação dos artefatos
6. Design como processo de pesquisa	A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis para atingir os fins desejados e, ao mesmo tempo, satisfazer as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado
7. Comunicação da pesquisa	As pesquisas conduzidas pelo método <i>design science research</i> devem ser apresentadas tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientado à gestão

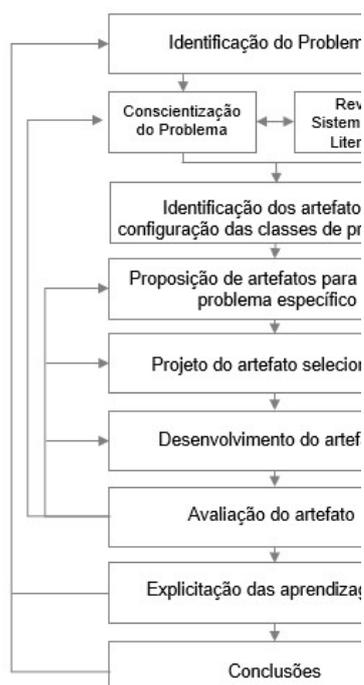
Fonte: adaptado de Hevner et al. (2004).

Hevner et al. (2004) afirmam que o primeiro critério está relacionado à criação de um novo artefato viável e o segundo critério aponta que o problema deve ser relevante. A partir da proposição do artefato, o terceiro critério prevê que sua utilidade, qualidade e eficácia devem ser avaliados, bem como as contribuições da pesquisa devem ser claras e verificáveis, cumprindo dessa forma o quarto critério. O quinto critério observa a aplicação de métodos rigorosos para assegurar a validade e a confiabilidade do estudo. O sexto critério aborda que tanto para a construção quanto para a validação do artefato é fundamental a realização de pesquisa para o entendimento do problema e das possíveis soluções. Por fim, o sétimo critério prevê a comunicação dos resultados a todos os interessados.

3.3 MÉTODO DE TRABALHO

A definição do método de trabalho possibilita maior clareza e transparência quanto à realização da pesquisa, o que permite que a sua validade seja reconhecida por outros pesquisadores (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Para a construção de um artefato para avaliar o nível de maturidade da governança das redes de cooperação, foram cumpridas as etapas gerais do *Design Science Research*, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Etapas do *Design Science Research*



Fonte: Dresch; Lacerda; Antunes Júnior (2015, p.134).

A partir das etapas ilustradas na Figura 2, as subseções a seguir descrevem os procedimentos realizados para a execução desse estudo, que tem como objetivo a construção de um artefato que possibilitará a avaliação do nível de maturidade da governança das redes de cooperação, considerando o alinhamento ao contexto e às características das redes.

3.3.1 Identificação, conscientização e definição do problema

A etapa de identificação se ocupa do entendimento do problema que será investigado, sendo necessário que o pesquisador, além do seu interesse, justifique a importância do estudo (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). O estudo iniciou com a identificação do problema a ser solucionado, relacionado à necessidade do aumento da transparência das informações relacionadas à gestão e sustentabilidade das redes de cooperação, para a redução da assimetria de informação e emergência de conflitos de interesse entre as partes interessadas.

Durante as fases de identificação e conscientização do problema, foi realizada a revisão da literatura, que tem como objetivo buscar soluções, artefatos ou modelos pré-existentes com o intuito de buscar soluções pré-existentes nas bases de conhecimento atuais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Também foram conduzidas entrevistas não-estruturadas com gestores e executivos, que atuam em redes de cooperação e entidades associativas. Essas conversas foram realizadas com quatro gestores, no período de 01 a 15 de setembro de 2021, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 – Características gerais dos gestores que participaram da etapa de identificação e conscientização do problema

Gestor¹	Papel	Área de atuação da entidade
G01	Gestor Executivo	Varejo de materiais de construção
G02	Diretor Geral	Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias
G03	Gestor Comercial e de Negócios	Central de Redes de Supermercados do RS
G04	Diretor de Capacitação	Varejo de materiais de construção

¹Para manter seu anonimato, os participantes foram codificados

Com base nas entrevistas foi identificada a necessidade de medir o nível de governança das redes devido às diferenças de gestão entre as redes e a necessidade de contribuir para tornar a governança mais estruturada e transparente. Com isso, identificou-se a oportunidade de construção de um artefato para operacionalizar essa medição, possibilitando aos gestores das redes adotar boas práticas em governança. Observa-se que na etapa de conscientização os requisitos são compreendidos e formalizados, para que o artefato a ser construído seja capaz de solucionar o problema (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

3.3.2 Identificação dos artefatos e configuração da classe de problemas

Para estas etapas, a revisão da literatura, realizada na etapa anterior, apoiou na identificação de artefatos e classes de problemas relacionados ao problema que o pesquisador busca solucionar (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Realizou-se uma busca na literatura com o objetivo de identificar algum artefato já desenvolvido para avaliar o nível de maturidade da governança das redes de cooperação, quando foi identificado o Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010), apresentado no Anexo A.

O Código Alemão de Governança de Redes não descreve um modelo ideal de gestão para redes de cooperação, mas recomenda padrões mínimos de governança, que são classificados como melhores práticas (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010). Observa-se que esse Código pode ser a base para uma gestão profissional e bem-sucedida das redes e a aplicação deste se torna um fator de sucesso (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010). Ainda na etapa de revisão da literatura, identificou-se que a adoção de boas práticas de governança corporativa protege a organização de desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da organização (CVM, 2017, 2019). Essas boas práticas de governança têm como base os pilares básicos, os quais podem ser aplicados por qualquer organização (CVM, 2019).

Como as pesquisas que utilizam a *Design Science Research* não buscam a generalização dos seus resultados, mas sim uma generalização para uma determinada classe de problemas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Veit (2013) organiza as classes de problemas em pesquisa de negócios, bem como identifica essas classes. Observa-se que o artefato proposto pertence à classe

de problemas relacionados à Governança e poderá ser utilizado, e se necessário poderá ser adaptado, em outros cenários que tenham problemas similares.

3.3.3 Proposição, projeto e desenvolvimento do artefato

A proposição de artefatos é um processo criativo e os conhecimentos prévios serão utilizados com o objetivo de propor uma solução consistente que poderá ser utilizada para a melhoria da situação atual (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Durante as etapas de projeto e desenvolvimento do artefato proposto, baseadas no referencial teórico e no artefato pré-existente, foram definidos os itens a serem considerados na avaliação do nível de maturidade da governança da rede frente a cada um dos pilares básicos de governança, respeitando o contexto das redes de cooperação. Salienta-se que as redes têm como característica a parceria entre organizações autônomas, que atuam de forma conjunta para alcançar objetivos coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER, 2019).

Os itens a serem considerados para a proposição do artefato para a avaliação do nível de maturidade da governança da rede foram apresentados como sugestão para análise de um grupo de especialistas, composto por profissionais com mais de cinco anos de experiência em consultoria e gestão de redes de cooperação, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Características gerais dos especialistas que participaram do projeto, desenvolvimento e validação do artefato

(Continua)

Especialista¹	Papel	Experiência	Área de atuação
A01	Fundador e diretor de empresa de consultoria em gestão organizacional e cooperação empresarial	Atua há mais de 15 anos como consultor de centrais de negócios e redes de cooperação	Consultoria com foco em gestão de redes de cooperação, centrais de negócios e empresas familiares

(Continua)

Especialista¹	Papel	Experiência	Área de atuação
A02	Consultor em Varejo de Materiais de Construção	Atuou por 07 anos em uma rede de cooperação do segmento de materiais de construção, sendo 4 anos gestor da rede. Atua como consultor em Varejo de Materiais de Construção	Consultoria com foco em planejamento estratégico e gestão de redes de cooperação
A03	Sócia gerente de empresa de assessoria e consultoria empresarial e consultora do Sebrae/RS	Atua há mais de 15 anos como consultora de centrais de negócios, redes de cooperação e micro e pequenas empresas	Consultoria com foco em gestão de redes de cooperação, centrais de negócios e micro e pequenas empresas
A04	Diretor da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias	Atua há mais de 20 anos na Federação, com experiência em planejamento estratégico, negociação e gestão de redes	Diretoria geral da Federação

¹Para manter seu anonimato, os participantes foram codificados

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A etapa de desenvolvimento do artefato para avaliar o nível de maturidade da governança das redes de cooperação está detalhada no capítulo 4 deste trabalho. Para esse desenvolvimento, foram considerados os seguintes itens: i) apresentação dos quatro pilares básicos da governança e o bloco de itens para cada princípio, considerando a correlação com os padrões mínimos de governança elencados pelo Código Alemão de Governança de Redes; ii) nível de atendimento e solicitação de evidências; e iii) a elaboração de síntese para identificação breve da rede, do respondente e a consolidação da avaliação de cada princípio. Ainda, foi elaborado um gráfico para visualização da análise de maturidade da governança da rede.

3.3.4 Avaliação do artefato

Nesta etapa os requisitos que foram definidos na etapa de conscientização do problema devem ser revisitados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Os artefatos são avaliados em termos de aplicabilidade e generalização, sob a

orientação da utilidade (DENGi; JI, 2018). Para essa última etapa de testes, foram convidadas três redes da Federação Brasileira de Redes Associativistas de Materiais de Construção – FEBRAMAT, que foi fundada em 2017 para reunir e representar as redes de empresas de varejo de materiais de construção. Essas redes foram representadas pelos seus gestores, conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3 – Características gerais dos gestores de redes de cooperação que participaram da validação do artefato

Gestor¹	Papel	Tempo de participação na rede	Número de empresas associadas
G01	Gestor da Rede	04 anos	18 empresas associadas e 33 lojas
G02	Diretor Executivo	06 anos	78 empresas associadas e 108 lojas
G03	Gestor da Rede	10 anos	16 empresas associadas e 17 lojas

¹Para manter seu anonimato, os participantes foram codificados

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A etapa final de testes do artefato proposto é apresentada no capítulo 4 deste estudo. Para a realização destes testes, os gestores das redes foram acompanhados para a utilização da ferramenta e para a identificação das evidências que foram consideradas por eles para subsidiar as suas respostas.

3.3.5 Generalização para uma classe de problemas, explicitação de aprendizagens e comunicação dos resultados

A partir do desenvolvimento e validação do artefato proposto, considerando a sua qualidade e utilidade, buscou-se a generalização dos resultados. Essa generalização se dá em sentido teórico e geral, para uma determinada classe de problemas (ANTÓNIO DOS SANTOS; DRESCH; RAFAEL VEIT, 2020; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). E permite que o conhecimento gerado para uma situação específica possa ser aplicado por outras organizações em situações semelhantes (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A explicitação das aprendizagens tem como objetivo assegurar que o estudo possa servir como referência e como subsídio para a geração de conhecimento nos campos teórico e prático (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Nesta etapa, foram evidenciadas as aprendizagens obtidas ao longo da execução deste

estudo, considerando os pontos de sucesso e de insucesso, suas limitações e principais decisões tomadas pelo pesquisador (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Na etapa de comunicação do estudo, são apresentados os resultados obtidos, a avaliação se a questão de pesquisa inicial foi respondida e se os objetivos foram alcançados, bem como as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros. As etapas de generalização para uma classe de problemas, explicitação de aprendizagens e comunicação dos resultados estão descritas na seção 5 deste trabalho, onde são apresentadas as considerações finais deste estudo.

Esta seção procurou descrever o método de pesquisa escolhido e o método de trabalho desenvolvido. Na próxima seção, está apresentada a proposição do artefato para avaliar o nível de maturidade da governança das redes de cooperação baseado nas boas práticas de governança preconizadas pela CVM (2002, 2017, 2021) e no Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010).

4 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento, a configuração e a etapa de testes do artefato, seguindo o método do *Design Science Research* apresentado no capítulo anterior. Ao longo do estudo foram desenvolvidas três versões do artefato, sendo elas: versão zero (V0), versão um (V1) e versão dois (V2), conforme detalhamento a seguir.

Seguindo o método de *Design Science Research* proposto por Dresch; Lacerda; Antunes Júnior (2015), após a conscientização e identificação do problema, que contou com a coleta de informações junto a quatro gestores, iniciou-se a etapa de desenvolvimento do artefato com base na fundamentação teórica exposta na seção 2 anterior, identificou-se que as recomendações e adoção da governança passaram a ser voltadas não somente para sociedades por ações de grande porte, mas também para organizações de capital fechado e de naturezas diversas (CVM, 2019). Dessa forma, para a construção do artefato optou-se pela adoção dos pilares básicos da governança preconizados pela CVM (GT INTERAGENTES, 2016), que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Para complementar os conceitos dos pilares básicos da governança, foram considerados elementos do Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010). Esse código oferece recomendações relacionadas à conduta e organização, que geram confiança interna e externa, promovem a assunção de responsabilidade e uma participação ativa dos associados na rede. Para isso, o código recomenda o cumprimento de normas mínimas nas áreas da estratégia corporativa, da gestão da central da rede e dos parceiros e das regulamentações, que possam gerar mais transparência e profissionalismo para a gestão das redes para além das exigências legais. Na seção a seguir, descreve-se a configuração do artefato proposto.

4.1 CONFIGURAÇÃO DO ARTEFATO

Após a análise dos pilares básicos da governança e dos padrões mínimos destacados pelo Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND, 2010) e entrevistas com quatro gestores e executivos, que atuam em redes de cooperação e entidades associativas, conforme a etapa 3.3.1

Identificação, conscientização e definição do problema acima descrita, compilou-se a relação de itens de avaliação, que compôs a sugestão da versão inicial do artefato, a versão zero (V0), construído em planilha eletrônica. Essa versão inicial do artefato foi apresentada para o grupo de especialistas, composto por 04 profissionais que atuam há mais de 05 anos na área de redes de cooperação, em reuniões *online* de 40 a 60 minutos, no período de 03 a 09 de dezembro de 2021.

Após essas reuniões, a versão zero (V0) do artefato foi enviada para cada um dos especialistas, via e-mail, para que contribuíssem com a identificação de novos itens e com melhorias na redação dos itens já elencados na versão inicial do artefato (V0), a partir das suas experiências na área de gestão de redes. A construção baseada no *feedback* do grupo de especialistas possibilitou melhorias tanto na inclusão de itens quanto em melhorias na forma de escrita das afirmativas para maior clareza e compreensão dos gestores das redes que terão acesso ao artefato.

Na sequência, as sugestões de ajustes enviadas pelo grupo de especialistas foram compiladas, o que contribuiu para a geração da nova versão do artefato a versão um (V1), que foi compartilhada com aquele grupo. No Quadro 6 é possível verificar a primeira tentativa de design do artefato, seus pilares e elementos, o referencial base de cada item descrito no artefato e as alterações realizadas nos itens de avaliação entre as versões zero (V0) e um (V1) de desenvolvimento do artefato, as quais estão grifadas, considerando a visão dos quatro especialistas.

Quadro 6 – Alterações realizadas nos itens entre as versões zero (V0) e um (V1)

Princípios da GC	Versão zero (V0)	Versão um (V1)	Baseado em
Transparência	(1) Política de divulgação e de segurança das informações em todos os níveis e funções da rede. O tratamento aberto de informações relevantes para a rede atende ao objetivo de criar transparência e forma o núcleo de um bom gerenciamento de rede.	(1) Política de divulgação e segurança das informações em todos os níveis e funções da rede - trata da divulgação e segurança dos dados e das informações e observa se há adoção de uma política de informação transparente.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(2) Gestão da Rede - Procedimentos, regras e plano de atribuições das estruturas e gestão da rede	(2) Gestão da Rede - Formalização e disseminação das políticas, processos, regras e plano de atribuições dos órgãos e gestão da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(3) Gestão da Rede - Processo de Seleção dos membros da direção	(3) Gestão da Rede - Requisitos, critérios e competências utilizados no Processo de Seleção dos membros da direção.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
		(4) Gestão de conflitos - Comunicação aos associados da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(4) Gestão da Rede - Transparência de informações para potenciais associados da rede	(5) Gestão da Rede - Associação - Transparência das informações e das condições de entrada e saída para potenciais associados da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(5) Gestão da Rede - Transparência de informações da rede para as partes interessadas externas	(6) Gestão da Rede - Transparência de informações da rede para as partes interessadas externas.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Princípios da GC	Versão zero (V0)	Versão um (V1)	Baseado em
Equidade	(1) Gestão da Rede - Assembleia e diálogo com os associados sobre a situação e desenvolvimento da rede	(1) Gestão da Rede - Assembleia e diálogo com os associados sobre a situação e desenvolvimento da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(2) Gestão da Rede - Eleições dos membros dos órgãos de controle (Conselhos de Administração, Conselho Fiscal) e órgão consultivo que é responsável por aconselhar a gestão (Conselho Consultivo)	(2) Gestão da Rede - Eleições dos membros dos Conselhos de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(3) Liderança orientada para o futuro mais cooperativo das redes - a gestão da rede orientada para o futuro é o alinhamento consistente das atividades aos interesses dos participantes da rede	(3) Gestão da Rede - Comunicação para os associados que possibilite o diálogo e o alinhamento das atividades aos interesses dos associados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
		(4) Gestão da Rede - Divulgação e disseminação do conhecimento relacionado ao Estatuto e Regulamentos da Rede para os seus gestores e associados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(4) Gestão da Rede - Comitês de controle, assessoria e outros comitês para atendimento de necessidades da rede	(5) Gestão da Rede - Comitês de controle, assessoria e outros comitês para atendimento de necessidades da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)

Princípios da GC	Versão zero (V0)	Versão um (V1)	Baseado em
Equidade	(5) Gestão da Rede - Condições de saída de associados	(6) Gestão da Rede - Condições de entrada e de saída de associados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
Prestação de Contas	(1) Confiança e responsabilidade - A apresentação e transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os associados, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre o dever de sigilo com relação a informações	(1) Confiança e responsabilidade - A apresentação e transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os associados, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre o dever de sigilo com relação a informações.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(2) Confiança e responsabilidade - Apresentação das demonstrações financeiras anuais	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(2) Gestão do Risco e transparência das informações - a gestão da rede atua com diligência (compromisso) e responsabilidade pelos seus atos.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(3) Gestão do Risco e transparência das informações.	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(4) Gestão de Riscos - Sistema de gerenciamento e monitoramento de risco	(3) Gestão de Riscos - Sistema de gerenciamento e monitoramento de risco.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Princípios da GC	Versão zero (V0)	Versão um (V1)	Baseado em
Prestação de Contas	(5) Gestão da Rede - Prestação de contas do órgão de controle de seus atos de gestão e do exercício de suas atribuições	(4) Gestão da Rede - Prestação de contas do órgão de controle de seus atos de gestão e do exercício de suas atribuições.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(5) Gestão da Rede - Existe a atividade do órgão de fiscalização remunerada, sendo essa remuneração razoável. A remuneração é decidida pela assembleia geral.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(6) Gestão da Rede - Fiscalização da rede	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(7) Gestão da Rede - Auditorias externa e interna	(6) Gestão da Rede - Auditorias externa e interna	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
Responsabilidade Corporativa	(1) Planejamento e Sustentabilidade da Rede	(1) Planejamento e Sustentabilidade da Rede	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(2) Liderança orientada para o futuro mais cooperativo das redes - Processo de Tomada de Decisão.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(2) Planejamento e Sustentabilidade da Rede - Elaboração de plano que estabelece diretrizes e metas para a rede	(3) Planejamento e Sustentabilidade da Rede - Elaboração de plano estratégico que estabelece diretrizes e objetivos estratégicos .	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Princípios da GC	Versão zero (V0)	Versão um (V1)	Baseado em
Responsabilidade Corporativa	(3) Gestão de conflitos - Nas empresas, os conflitos de interesse são resolvidos com base em estruturas hierárquicas e nas redes de cooperação esses conflitos são resolvidos através de processos participativos. Os processos para gestão de conflitos internos podem estar estabelecidos no estatuto da rede.	(8) Gestão de conflitos - Nas empresas, os conflitos de interesse são resolvidos com base em estruturas hierárquicas e nas redes de cooperação esses conflitos são resolvidos através de processos participativos. Os processos para gestão de conflitos internos podem estar estabelecidos no estatuto da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(4) Gestão de conflitos - Comunicação aos associados da rede	Item suprimido	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(5) Planejamento de sucessão da rede	(4) Planejamento de sucessão da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	6) Planejamento de sucessão da rede - Processo de transferência da gestão da rede	(5) Planejamento de sucessão da rede - Processo de transferência da gestão da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(6) Planejamento de sucessão da rede - Plano para gerenciar a saída do gestor da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(7) Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) para a gestão e colaboradores da rede.	GT INTERAGENTES (2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na sequência, novas sugestões de ajustes foram identificadas pelo grupo de especialistas. Esses ajustes foram compilados e contribuíram para a geração da nova versão do artefato a versão dois (V2), a qual foi compartilhada com os especialistas. Identificou-se a publicação da Resolução CVM nº 59, em 22 de dezembro de 2021, quando foram incluídos os itens relacionados aos temas ambientais, sociais e governança corporativa (ASG), conforme formulário de referência da CVM. Esses itens foram acrescentados na versão dois (V2) do artefato.

Por fim, o Quadro 7 demonstra as alterações realizadas nos itens de avaliação entre as versões um (V1) e dois (V2). Essa versão foi novamente enviada para avaliação do grupo de especialistas, sendo aprovada por eles sem ajustes. A versão completa do artefato está apresentada no Apêndice A. De acordo com a avaliação do grupo de especialistas, a coleta de dados para medir o nível de maturidade de uma rede de cooperação com a utilização desse artefato deve ser realizada por meio de auditoria e não por autoaplicação. Destaca-se que o respondente deve indicar evidências que embasem as suas respostas para corroborar a avaliação do nível de maturidade da rede.

Quadro 7 – Alterações realizadas nos itens entre as versões um (V1) e dois (V2)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Transparência	(1) Política de divulgação e segurança das informações em todos os níveis e funções da rede - trata da divulgação e segurança dos dados e das informações e observa se há adoção de uma política de informação transparente.	(1) Apesar da necessidade de transparência na gestão da rede, os gestores tem o entendimento da necessidade da proteção e privacidade de dados e adota procedimentos para cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); Retorno dos especialistas (2021).
	(2) Gestão da Rede - Formalização e disseminação das políticas, processos, regras e plano de atribuições dos órgãos e gestão da rede.	(2) Gestão da Rede - A divulgação de informações relacionadas aos processos, regras e responsabilidades e atribuições da gestão de rede ocorre de maneira formal.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(3) Gestão da Rede - Requisitos, critérios e competências utilizados no Processo de Seleção dos membros da direção.	(3) Gestão da Rede - Os requisitos, critérios e competências necessários para a seleção dos membros da gestão das redes são conhecidos pelos associados e são determinantes para a escolha dos membros.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(4) Gestão de conflitos - Os associados da rede são sempre informados sobre os conflitos de interesse que surgiram na rede e como foram tratados.	(4) Gestão de conflitos - Os associados da rede são sempre informados sobre os conflitos de interesse que surgiram na rede e como esses conflitos foram tratados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)
	(5) Gestão da Rede - Associação - Transparência das informações e das condições de entrada e saída para potenciais associados da rede.	(5) Gestão da Rede - Associação - A gestão da rede contribui para a transparência das informações e das condições de entrada e saída para os potenciais associados da rede como parte do esclarecimento pré-contratual e permite que os potenciais participantes da rede obtenham uma visão precisa da situação econômica da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Transparência	(6) Gestão da Rede - Transparência de informações da rede para as partes interessadas externas.	(6) Gestão da Rede - Transparência de informações da rede para as partes interessadas externas - A gestão da rede fornece às várias partes interessadas externas as informações que podem ser relevantes para a sua cooperação com a rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(1) Gestão da Rede - Assembleia e diálogo com os associados sobre a situação e desenvolvimento da rede.	(1) Gestão da Rede - Assembleia e diálogo com os associados sobre a situação e desenvolvimento da rede - A assembleia geral da rede oferece a oportunidade de um diálogo aberto entre os associados e a administração da rede sobre a sua situação e o seu desenvolvimento.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
Equidade	(2) Gestão da Rede - Eleições dos membros dos Conselhos de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo.	(2) Gestão da Rede - Eleições dos membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal - Os associados têm conhecimento e acesso às informações sobre os critérios e requisitos para participar das eleições como membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal, para que se possa garantir direitos iguais a todos os associados nas mesmas condições.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(3) Gestão da Rede - Comunicação para os associados que possibilite o diálogo e o alinhamento das atividades aos interesses dos associados.	(3) Gestão da Rede - Comunicação que possibilite o diálogo e o alinhamento das atividades aos interesses dos associados - Existe canal aberto para comunicação que possibilite o diálogo entre a gestão da rede e os associados para o alinhamento das atividades da rede aos interesses dos associados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(4) Gestão da Rede - Divulgação e disseminação do conhecimento relacionado ao Estatuto e Regulamentos da Rede para os seus gestores e associados.	(4) Gestão da Rede - Cumprimento do Estatuto e Regulamentos da Rede pelos seus gestores e associados - O Estatuto e Regulamentos da Rede são observados tanto pelos gestores quanto pelos associados.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Equidade	(5) Gestão da Rede - Comitês de controle, assessoria e outros comitês para atendimento de necessidades da rede.	(5) Gestão da Rede - Comitês para atendimento de necessidades da rede - Além dos comitês de controle (conselho de administração, conselho fiscal) e de assessoramento (conselho consultivo que aconselha a gestão), são constituídos outros comitês para atender às necessidades mútuas de participação e informação, tais como: grupos de trabalho ou grupos de intercâmbio de experiências.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(6) Gestão da Rede - Condições de entrada e de saída de associados.	(6) Gestão da Rede - Condições de entrada e de saída de associados	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
Prestação de Contas	(1) Confiança e responsabilidade - A apresentação e transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os associados, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre o dever de sigilo com relação a informações.	(1) Confiança e responsabilidade - A gestão da rede apresenta e dá transparência dos registros dos seus atos praticados para os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para os associados, uma vez que essas ações são fundamentais para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre o dever de sigilo com relação a informações.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(2) Gestão do Risco e transparência das informações - a gestão da rede atua com diligência (compromisso) e responsabilidade pelos seus atos.	(2) Gestão do risco e transparência das informações - a gestão da rede atua com diligência (compromisso) e responsabilidade pelos seus atos.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Prestação de Contas	(3) Gestão de Riscos - Sistema de gerenciamento e monitoramento de risco.	(3) Gestão de Riscos - Gerenciamento e monitoramento de risco. Existe um Comitê de Riscos ou um Grupo Responsável, que se reúne periodicamente para análise e gestão de riscos, possibilitando à rede monitorar sua eficácia.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(4) Gestão da Rede - Prestação de contas do órgão de controle de seus atos de gestão e do exercício de suas atribuições.	4) Gestão da Rede - Prestação de contas do Conselho Fiscal e/ou Conselho de Administração - Existe um conselho fiscal e/ou conselho de administração que presta contas regularmente de seus atos de gestão e do exercício de suas atribuições.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(5) Gestão da Rede - Existe a atividade do órgão de fiscalização remunerada, sendo essa remuneração razoável. A remuneração é decidida pela assembleia geral.	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(6) Gestão da Rede - Auditorias externa e interna.	5) Gestão da Rede - Auditoria interna - A auditoria interna é realizada pelo Conselho Fiscal e os membros do conselho tem condições técnicas para essa atribuição, bem como há o compartilhamento dos relatórios gerados com a gestão da rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
		(6) Gestão da Rede - Auditoria Externa - Existe auditoria externa independente contratada e a remuneração desta auditoria é decidida pela assembleia geral.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Responsabilidade Corporativa	(1) Planejamento e sustentabilidade da rede.	(1) Planejamento e sustentabilidade da rede - A gestão da rede propicia uma reflexão contínua sobre os ciclos de crescimento, maturidade e reorientação de suas atividades e promove uma gestão alinhada com valores e visão estratégica de longo prazo.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(2) Liderança orientada para o futuro mais cooperativo das redes - Processo de Tomada de Decisão.	(2) Liderança orientada para o futuro mais cooperativo das redes - Processo de Tomada de Decisão - O Processo de Tomada de Decisão da gestão da rede está formalizado e organizado de forma que decisões que atendem os interesses individuais, que não são os interesses comuns, possam ser bloqueadas pela rede.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(3) Planejamento e Sustentabilidade da Rede - Elaboração de plano estratégico que estabelece diretrizes e objetivos estratégicos.	(3) Planejamento e Sustentabilidade da Rede - Elaboração de plano estratégico - A gestão da rede elabora um plano estratégico, que é discutido com conselho fiscal e/ou conselho de administração, bem como estabelece diretrizes e objetivos estratégicos. Esses objetivos são acompanhados, divulgados e planos de ação para melhoria dos resultados são elaborados, caso seja necessário.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Responsabilidade Corporativa	(4) Planejamento de sucessão da rede.	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(5) Planejamento de sucessão da rede - Processo de transferência da gestão da rede.	(4) Planejamento de sucessão da rede - A rede de cooperação possui um planejamento de sucessão para diretoria e presidência, que inclui a identificação de sucessores em potencial e o processo de transferência da gestão.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(6) Planejamento de sucessão da rede - Plano para gerenciar a saída do gestor da rede.	(5) Planejamento de sucessão da rede - Plano para gerenciar a saída de membros da diretoria e presidência.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)
	(7) Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) para a gestão e colaboradores da rede.	Item suprimido.	DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND (2010); GT INTERAGENTES (2016)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Responsabilidade de Corporativa	(8) Gestão de conflitos - Nas empresas, os conflitos de interesse são resolvidos com base em estruturas hierárquicas e nas redes de cooperação esses conflitos são resolvidos através de processos participativos. Os processos para gestão de conflitos internos podem estar estabelecidos no estatuto da rede.	(6) Gestão de conflitos - Nas empresas, os conflitos de interesse são resolvidos com base em estruturas hierárquicas e nas redes de cooperação esses conflitos são resolvidos através de processos participativos. Os processos para gestão de conflitos internos podem estar estabelecidos no estatuto da rede.	GT INTERAGENTES (2016)
Temas ambientais, sociais e Governança corporativa (ASG)		(1) Oportunidades relacionadas ao tema ASG - A rede considera no seu planejamento estratégico os objetivos e as ações a serem executadas em relação aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG).	CVM (2021)
		(2) A rede elabora relatório ou documento em que são disponibilizadas informações em relação aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG).	CVM (2021)
		(3) Divulgação - A rede divulga informações sociais, ambientais e de governança corporativa (ASG) em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade, bem como indica no site institucional onde esse documento ou informações podem ser encontradas.	CVM (2021)
		(4) Práticas ambientais - As empresas associadas da rede fazem uso de fontes de energia renováveis (ex. utilização de painéis solares).	CVM (2021)

Pilares Básicos da governança e temas (ASG)	Versão um (V1)	Versão dois (V2)	Baseado em
Temas ambientais, sociais e governança (ASG)		(5) Práticas ambientais - A rede possui uma conduta ou política de negociação com fornecedores (que usam insumos orgânicos ou mesmo que possuem certificações ambientais).	CVM (2021)
		(6) Práticas ambientais - A rede possui uma conduta ou política de negociação com fornecedores que possuem a logística reversa de produtos (ex. coleta de lâmpadas usadas, pilhas, baterias e embalagens).	CVM (2021)
		(7) Social - A rede possui missão e norteadores estratégicos? Se sim, ela representa realmente a atuação da rede e, de forma explícita, busca ser benéfica para a sociedade.	CVM (2021)
		(8) Social - Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) para os dirigentes e colaboradores da rede - A rede de cooperação investe em treinamento e desenvolvimento para a diretoria, presidência e colaboradores.	CVM (2021); GT INTERAGENTES (2016)
		(9) Social - Diversidade - A rede possui política ou objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça entre os membros de seus órgãos de administração (diretoria, presidência e membros dos conselhos de administração e fiscal).	CVM (2021)
		(10) Governança - A rede possui canais de comunicação instituídos, para que questões críticas em temas e práticas ASG cheguem a conhecimento da Presidência ou do conselho de administração, se houver.	CVM (2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após a validação da versão dois (V2) do artefato junto ao grupo de especialistas, conclui-se que as etapas de projeto e desenvolvimento do artefato foram finalizadas, uma vez que as contribuições recebidas do grupo de especialistas foram consolidadas e inclusas nessa versão final versão do artefato proposto. Salienta-se que a versão zero (V0) contava com 23 itens para avaliação do nível de governança das redes de cooperação e a versão final possui 34 itens, pois teve incremento de 11 itens, sendo 10 ligados aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa – ASG.

A seguir, apresenta-se os níveis de maturidade, que foram construídos para a avaliação do nível maturidade da governança das redes de cooperação

4.1.1 NÍVEIS DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA

Para o alcance do objetivo do artefato de avaliar o nível de maturidade da governança da rede e para operacionalizar essa avaliação foram considerados 5 níveis de atendimento, sendo eles: i) nível 0; ii) nível 1; iii) nível 2; iv) nível 3; e v) nível 4. Para nível de atingimento, foram atribuídos uma faixa percentual, contemplando de zero a cem pontos percentuais, conforme apresentando no Apêndice A e descrito no Quadro 8.

Quadro 8 – Parâmetros para o nível de atingimento de maturidade

Nível de maturidade	Percentual
Nível 4	>80% a 100%
Nível 3	>60% a 80%
Nível 2	>40% a 60%
Nível 1	>20% a 40%
Nível 0	0% a 20%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O artefato proposto apresenta cinco níveis de maturidade da governança, cada um dos critérios pode ser medido através de uma escala de zero a três pontos, onde o respondente, em cada item, informa o nível de atendimento, escolhendo uma resposta em uma escala descrita no Quadro 9.

Quadro 9 – Escala de medição do nível de maturidade

Nível de atendimento	Pontuação
Atende Plenamente	3
Atende	2
Atende Parcialmente	1
Não Atende	0

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para que seja possível estimar o percentual de atingimento do nível de maturidade da rede de cooperação, observa-se que a quantidade máxima de pontos a serem atingidos na medição do nível de maturidade de uma rede de cooperação é de 102 pontos (34 itens de avaliação com pontuação de até 3 pontos, cada um), representando o atingimento de 100%. Para a obtenção do nível de maturidade de governança, é necessária a utilização da seguinte fórmula: $(X / Y) * 100$

Em que:

X = soma das pontuações das respostas obtidas nos quatro pilares básicos de governança e nos temas ambientais, sociais e de governança (ASG);

Y = multiplicação de 34 itens por 3 pontos;

Para ilustrar, considerando a fórmula acima descrita, um exemplo de avaliação do nível de maturidade de uma rede, onde obteve as pontuações descritas no Quadro 9.

Quadro 10 – Exemplo de medição do nível de maturidade

Pilares básicos + ASG	Quantidade de itens	Pontuação obtida
Transparência	6	12
Equidade	6	18
Prestação de Contas	6	12
Responsabilidade Corporativa	6	18
ASG	10	12
Total	34	72

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A soma de pontos obtidos em suas respostas é de 72 pontos. Neste cenário, o percentual nível de maturidade da governança desta rede caracteriza-se como

“nível 3”, representando um percentual 71%, que está na faixa percentual de >60% a 80%, conforme descrito no Quadro 8.

A partir da validação do projeto e desenvolvimento do artefato proposto pelo grupo de especialistas, composto por quatro profissionais que atuam na área de gestão de redes, a versão final foi testada por gestores de rede, os quais foram identificados no item 3.3.3 deste estudo. A seguir, é descrito o processo de teste do artefato realizado junto a três redes de cooperação.

4.2 TESTE DO ARTEFATO

Com o objetivo apresentar as evidências da etapa de teste, que contou com a aplicação do artefato a três redes de cooperação, qualificados no item 3.3.4 deste estudo. Estes gestores participaram de reuniões *online* com duração de 60 minutos, no período de 17 a 21 de março de 2022. Destaca-se que no primeiro momento da entrevista, foi apresentado o objetivo do estudo e questionado ao respondente que avaliasse, na sua percepção, qual o nível de maturidade da governança da sua rede. Na sequência, foi apresentado o layout do artefato para maior entendimento do respondente e solicitado que avaliasse cada item do modelo de governança, indicando a evidência que estava apoiando a sua resposta.

Considerando que o artefato proposto não é autoaplicável, após as reuniões *online* realizadas para testar o artefato com os gestores convidados, foi enviada para esses gestores uma avaliação final, que contemplou quatro afirmações, conforme Apêndice B, cumprindo a etapa de testes.

4.2.1 Análise dos dados gerados na etapa de teste

O artefato foi concebido por meio do referencial teórico e do artefato identificado, o Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND, 2010), tendo sido o *gap* do campo prático identificado com o apoio dos gestores, caracterizados no item 3.3.1. Na etapa de identificação do problema que será investigado, é necessário que o pesquisador justifique a importância do estudo (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015), o que foi atingido. Na sequência, o projeto e desenvolvimento do artefato contou com o apoio

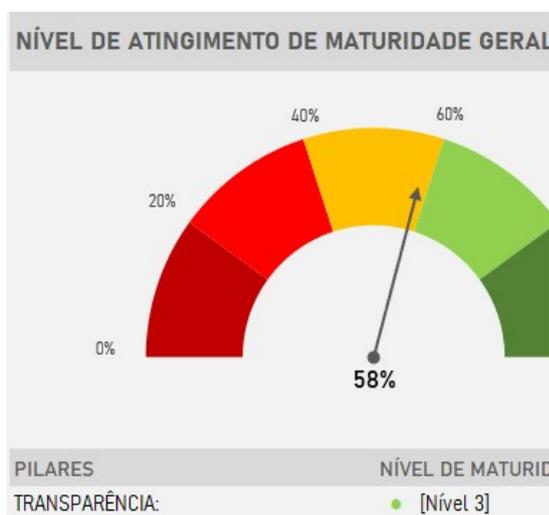
do grupo de especialistas, composto por quatro profissionais da área, identificados no item 3.3.3.

O teste final do artefato contou com a participação de três gestores de rede, conforme descrito na seção anterior, sendo que o resultado da avaliação do nível de maturidade da governança das redes, nas quais foi aplicado o artefato, será apresentado a seguir.

4.2.1.1 Rede de Cooperação 01

A rede de cooperação 01, representada pelo G01, foi fundada no ano de 2000 e está presente na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo. Atua no comércio de materiais de construção e é composta por 18 empresas associadas e 33 lojas que comercializam produtos em geral para a construção civil. Após a entrevista e identificação das evidências apresentadas, o resultado do nível de atingimento de maturidade geral da governança da rede 01 é nível 2, pois o percentual de atingimento geral ficou em 58%, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Nível de maturidade da governança – “nível 2”



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Verifica-se que para os pilares básicos transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa a rede atingiu o nível 3 de maturidade. Equidade atingiu o nível 4. Para os temas ambientais, sociais e de governança – ASG, a rede 01 ficou com o nível 1 de maturidade. Verificou-se que a rede possui um Conselho de Governança, que atua de forma consultiva junto à Diretoria e Conselho de

Administração. O estatuto foi atualizado em 2019, com a inclusão de regras de saída, formalizando as obrigações e direitos dos associados. No que tange ao resultado da avaliação final do artefato proposto, todas as afirmativas foram respondidas como 4 “concordo”. Tal resultado, pode ser ilustrado com o comentário do G01:

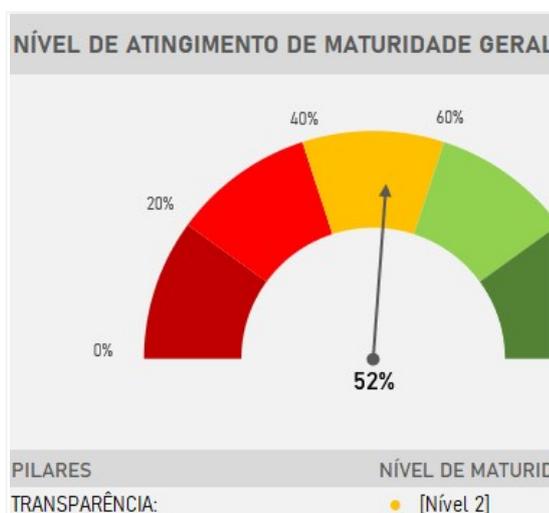
Consideramos nosso nível Governança Associativa muito atuante e ágil na tomada de decisões estratégicas, porém a ferramenta colaborou sim no aprimoramento desta assertividade no sentido de que todo e qualquer negócio está em constante evolução.

Percebe-se que a aplicação do artefato foi produtiva para o gestor da rede, G01, considerando suas respostas e o comentário acima transcrito.

4.2.1.2 Rede de Cooperação 02

A rede de cooperação 02, representada pelo G02, foi fundada no ano de 2000 e está presente no estado do Rio Grande do Sul. Atua no comércio de materiais de construção e é composta por 78 empresas associadas e 108 lojas que comercializam produtos para construção, reforma e decoração. Após a entrevista e identificação das evidências apresentadas, o resultado do nível de atingimento de maturidade geral da governança da rede 02 é nível 2, pois o percentual de atingimento ficou em 52%, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Nível de maturidade da governança – “nível 2”



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

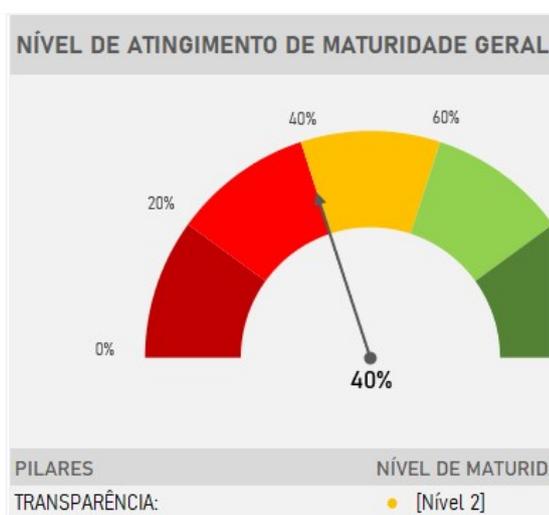
Verifica-se que o nível de maturidade para os pilares básicos transparência e prestação de contas ficou como nível 2 e equidade e responsabilidade corporativa atingiram o nível 3. Os temas ambientais, sociais e de governança – ASG atingiram o nível 1 de maturidade. Ressalta-se que para os temas ASG, a rede 02 possui o mapeamento das empresas da rede que fazem uso de fontes de energia renováveis, possui departamento dedicado para gestão de treinamento e desenvolvimento (T&D) e, apesar de não ter política ou objetivos específicos com relação à diversidade, houve a preocupação da diretoria com a diversidade de gênero, uma vez que a vice-presidente eleita é mulher.

No que tange ao resultado da avaliação final do artefato proposto, todas as afirmativas foram respondidas como 4 “concordo”.

4.2.1.3 Rede de Cooperação 03

A rede de cooperação 03, representada pelo G03, foi fundada no ano de 2002 e está presente na região sul, metropolitana e serra do Rio Grande do Sul. Atua no comércio de materiais de construção e é composta por 16 empresas associadas e possui 17 lojas que comercializam materiais para a construção e reforma. Após a entrevista e identificação das evidências apresentadas, o resultado do nível de atingimento de maturidade geral da governança da rede 03 é nível 1, pois o percentual de atingimento geral ficou em 40%, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 5: Nível de maturidade da governança – “nível 1”



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Verifica-se que o pilar básico equidade atingiu o nível 3 de maturidade e os pilares transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa atingiram o nível 2 de maturidade. Para os temas ambientais, sociais e de governança – ASG o nível de atingimento ficou como nível zero.

Com relação ao resultado da avaliação final do artefato proposto, todas as afirmativas foram respondidas como 4 “concordo”.

Dessa forma, esta seção apresentou a etapa de teste do artefato desenvolvido e evidenciado no Apêndice A. No próximo capítulo, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um artefato para avaliação do nível de maturidade da governança de redes de cooperação. Para alcançá-lo, foram analisados os princípios e boas práticas de governança, estabelecendo a relação entre os princípios básicos da governança e seus níveis de maturidade alinhados ao contexto e às características das redes. Observou-se a necessidade do aumento da transparência das informações gerenciais e de sustentabilidade das redes de cooperação para possibilitar a redução da assimetria de informação e emergência de conflitos de interesse entre as partes interessadas.

A pesquisa iniciou com a escolha do método de pesquisa, que contemplou a adoção do método de *Design Science Research*, sendo que Dresch; Lacerda; Antunes Júnior (2015) estabelecem as etapas que são necessárias para a realização de um estudo. Após a conscientização e identificação do problema, iniciou-se o projeto e desenvolvimento do artefato com base na fundamentação teórica exposta na seção 2 deste estudo. Optou-se pela adoção dos pilares básicos da governança preconizados pela CVM (GT INTERAGENTES, 2016), com o apoio do Código Alemão de Governança de Redes (DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND, 2010).

As evidências obtidas durante a fase de teste do artefato mostraram que o objetivo inicial do trabalho foi alcançado, uma vez que as recomendações e adoção da governança passaram a ser voltadas para organizações de naturezas diversas, o que possibilitou preservar as características e o contexto das redes. O sistema de governança possui mecanismos internos, que contemplam as boas práticas determinadas pelos sócios e administradores da organização, tais como: a estrutura de propriedade, o conselho de administração, o comitê de auditoria e o auditor independente entre outros (AGUILERA et al., 2015).

Os mecanismos de governança internos podem ser utilizados pela gestão das redes, o que possibilita a redução da assimetria de informação e a emergência de conflitos de interesse entre as partes interessadas, principalmente, entre os associados e a gestão da rede. Nota-se que os requisitos para gestão e controle de redes de cooperação se diferenciam dos requisitos para gestão de empresas orientadas para o mercado de capitais (DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND, 2010), o que pode significar alguns ajustes desses mecanismos para a realidade das

redes de cooperação. O estudo não buscou a generalização dos seus resultados, mas o artefato proposto, que pertence à classe de problemas relacionados à Governança, poderá, com adaptações, ser utilizado em outros cenários que tenham problemas similares (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; VEIT, 2013).

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

As contribuições sob o ponto de vista teórico estão no aprimoramento do processo de gestão das redes de cooperação, por meio da adoção de mecanismos e boas práticas de governança, que possibilite contribuir para o campo de estudo de gestão das redes de cooperação. Dessa forma, essa pesquisa contribui para os estudos que tratam de gestão de redes, uma vez que o artefato proposto possibilita avaliar o nível de maturidade da governança das redes de cooperação.

A adoção de boas práticas de governança alinha os interesses das organizações com o objetivo de contribuir para a qualidade da gestão e possibilita minimizar problemas de gestão, tais como assimetria de informação e a emergência de conflitos de interesses entre os associados e a gestão da rede. O artefato faz a conexão com o tema governança e redes de cooperação e pode ser adotado por federações de redes de cooperação que queiram compreender o nível de maturidade de seus membros e pelas redes podem utilizá-lo para apoiar na atração de novos associados, demonstrando em que nível de maturidade está a sua governança.

Este artefato não é autoaplicável, sendo necessária a presença de um pesquisador em campo para coletar os dados junto ao respondente. Isso requer um maior prazo e investimento, o que torna a utilização do artefato não escalável, contudo a coleta de dados e evidências por meio de auditoria torna o processo mais rico em detalhes e possibilita o contato do pesquisador com o campo estudado.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Identifica-se que o estudo teve duas limitações mais significativas. A primeira limitação está relacionada ao escopo de teste do artefato. O foco em redes do segmento de materiais de construção limitou o teste do artefato, pois participaram somente gestores de redes de cooperação desse segmento. Identifica-se a

oportunidade de testar o artefato com gestores de redes de outros segmentos de mercado, possibilitando a ampliação do escopo de aplicação do artefato em redes de qualquer segmento de mercado.

Finalizando as considerações, sugerem-se alguns tópicos para futuras pesquisas, que podem aprofundar o estudo da governança em rede. A primeira sugestão está relacionada à conexão do estudo da governança das redes com o modelo de gestão adotado, uma vez que os dois temas podem ser complementares para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Esse estudo poderá identificar que a adoção de boas práticas de governança não está diretamente relacionada à uma boa gestão da rede.

A segunda oportunidade de pesquisas futuras está na realização de estudos baseados nos temas ambientais, sociais e de governança – ASG, que foram identificados como não explorados tanto pela pesquisadora quanto pelos gestores respondentes, considerando que a Resolução nº 59 da CVM foi publicada em dezembro de 2021.

REFERÊNCIAS

- ABU-TAPANJEH, Abdussalam Mahmoud. Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. **Critical Perspectives on accounting**, v. 20, n. 5, p. 556-567, 2009.
- AGUILERA, Ruth V. et al. Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483-573, 2015.
- AKEN, Joan E. van. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of management studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.
- AKERLOF, George A. The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In: **Uncertainty in economics**. Academic Press, 1978. p. 235-251.
- ANTÔNIO DOS SANTOS, Roberta da Conceição; DRESCH, Aline; RAFAEL VEIT, Douglas. Proposta de um modelo organizacional a uma microempresa prestadora de serviço-MOm. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 18, n. 1, 2020.
- ARIKAN, Andaç T. Opportunism is in the eye of the beholder: Antecedents of subjective opportunism judgments. **Journal of business ethics**, v. 161, n. 3, p. 573-589, 2020.
- ARROW, Kenneth J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. **The American Economic Review**, v.53, n.5, p.941-973, 1963.
- ARSLAN, Birgul. The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3222-3246, 2018.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. 2. ed. Bookman editora, 2016.
- BHARDWAJ, Pradeep et al. When and how is corporate social responsibility profitable?. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 206-219, 2018.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. The modern corporation and private property. New Brunswick. **NJ: Transaction**, 1932.
- BOSÁKOVÁ, Ivana; KUBÍČEK, Aleš; STROUHAL, Jiří. Governance codes in the developing and emerging countries: Do they look for the international role model?. **Economics & Sociology**, v. 12, n. 3, p. 251-272, 2019.
- BRASIL, Lei. **Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6385.htm>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

BRASIL, Lei. **Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

BRAUN, Susanne et al. Network Governance Kodex: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (snetzwerken) durch Selbstverpflichtung. **ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship**, v. 60, n. 3, p. 239-256, 2012.

BUERTEY, Samuel et al. Corporate social responsibility and earnings management: The moderating effect of corporate governance mechanisms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 256-271, 2020.

CADBURY, Adrian et al. Committee on the financial aspects of corporate governance. **Gee, London**, 1992. Disponível em: <<https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>>. Acesso em 16 de jan. 2022.

CAPALDO, Antonio. Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 685-703, 2014.

CARDOSO, Ricardo Lopes. Governança corporativa ou gerenciamento de resultados. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 150, p. 18-37, 2004.

CARIOCA, Karla Jeanny Falcão; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará-Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Instrução CVM nº 480, de 07 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>>. Acesso em: 15. dez. 2021.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Instrução CVM nº 586, de 8 de junho de 2017**. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM 480, de 7 de dezembro de 2009. Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst586.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 4 ed. Comissão de Valores Mobiliário, 2019. Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/livro_TOP_mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro_4ed.pdf>. Acesso em: 08 de jan. 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Comissão de Valores Mobiliário, 2002. Disponível em:

<<http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>
Acesso em 26 de fev. 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Resolução CVM nº 59, de 22 de dezembro de 2021**. Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

COWAN, Kirsten; PASWAN, Audhesh K.; VAN STEENBURG, Eric. When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 140-148, 2015.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; VASCONCELOS, Victor Daniel; CARNEIRO, Célia Maria Braga. Análise da relação entre responsabilidade social corporativa e governança corporativa na empresa brasileira. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 16, p. 1-20, 2021.

DENG, Qi; JI, Shaobo. A review of design science research in information systems: concept, process, outcome, and evaluation. **Pacific Asia journal of the association for information systems**, v. 10, n. 1, p. 2, 2018.

DE OLIVEIRA PIRES, Clênia; MACAGNAN, Clea Beatriz. Governança corporativa e assimetria de informação: uma revisão desta relação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 4, n. 4, p. 80-94, 2013.

DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND. **Network-governance-kodex**: exzellente unternehmensführung in kooperativen unternehmensnetzwerken. Berlin, 2010. Disponível em: <www.mittelstandsverbund.de/media/f3b71225-6af7-430d-b966-03cd724e41d0/0Q7mYg/Import/network-governance-kodex_druckversion.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ENGEL, Ellen; HAYES, Rachel M.; WANG, Xue. The Sarbanes–Oxley Act and firms' going-private decisions. **Journal of Accounting and Economics**, v. 44, n. 1-2, p. 116-145, 2007.

FANG, Shih-Chieh; YANG, Chen-Wei; HSU, Wen-Yen. Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance. **Journal of Knowledge Management**, 2013.

FELO, Andrew J. Corporate governance and business ethics. In: **Corporate governance and business ethics**. Springer, Dordrecht, 2011. p. 281-296.

FELO, Andrew J. Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 3, p. 205-218, 2001.

FLICK, Uwe. An introduction to qualitative research. sage, 2018.

GREGORY, Alan; THARYAN, Rajesh; WHITTAKER, Julie. Corporate social responsibility and firm value: Disaggregating the effects on cash flow, risk and growth. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 4, p. 633-657, 2014.

GT INTERAGENTES. **Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas**. Coord. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016.

HAASKJOLD, Haavard et al. Factors affecting transaction costs and collaboration in projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2019.

HAUPT, Wolfgang et al. City-to-city learning within climate city networks: Definition, significance, and challenges from a global perspective. **International Journal of Urban Sustainable Development**, v. 12, n. 2, p. 143-159, 2020.

HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of accounting and economics**, v. 31, n. 1-3, p. 405-440, 2001.

HEVNER, Alan R. et al. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, p. 75-105, 2004.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>. Acesso em: 13 nov. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Uma Década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições de experiência**. São Paulo: SaintPaul, 2006.

JACOBY, Gady et al. Corporate governance, external control, and environmental information transparency: Evidence from emerging markets. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 58, p. 269-283, 2019.

JARILLO, J. Carlos. Strategic networks: Creating the borderless organisation. **Reed Ecuca**, 1993.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JESOVER, Fianna; KIRKPATRICK, Grant. The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 2, p. 127-136, 2005.

KNOEPFEL, Ivo. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. **UN Environment Programme**, 2004. Disponível em: <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.

LAHIRI, Somnath; KUNDU, Sumit; MUNJAL, Surender. Processes Underlying Interfirm Cooperation. **British Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 7-19, 2021.

LUDVIGSSON-WALLETTE, Martin; LAWRENCE, Benjamin. Expanding the conceptual domain of governance in franchising. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 314-323, 2020.

MACAGNAN, Clea B. **Condicionantes e implicación de revelar activos intangibles**. 2007. Tese de Doutorado. Universitat Autònoma de Barcelona.

MANSON, Neil J. Is operations research really research?. **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; WEGNER, Douglas. Institutional change and stability in strategic networks in the Brazilian pharmaceutical industry. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, 2022.

MUELLER, Elisabeth F. Towards a Theory of Network Facilitation: A Microfoundations Perspective on the Antecedents, Practices and Outcomes of Network Facilitation. **British Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 80-96, 2021.

NIELSEN, Bo Bernhard. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 682-689, 2010.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Corporate governance in Ásia: asian roundtable on governance**. Paris: OCDE, 2011.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Paris: OCDE, 2015.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Paris: OCDE, 2016.

OECD, OCDE. The OECD principles of corporate governance. **Contaduría y Administración**, n. 216, 2004.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

ÖZBILEN, Pınar. Governance of Supply Chains for Sustainability: A Network-Based Approach. In: **Ethics and Sustainability in Global Supply Chain Management**. IGI Global, 2017. p. 133-148.

PAHI, Debasis; YADAV, Inder Sekhar. Does corporate governance affect dividend policy in India? Firm-level evidence from new indices. **Managerial Finance**, 2019.

PILLAI, Rekha; AL-MALKAWI, Husam-Aldin Nizar. On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. **Research in International Business and Finance**, v. 44, p. 394-410, 2018.

POSNER, Eric A. Agency models in law and economics. University of Chicago Law School, John M. Olin Law and Economics Working Paper, n. 92, 2000.

PRIYANATH, S.; BUTHSALA, A. Information, opportunism and business performance: A case of small businesses managed by women entrepreneurs in Sri Lanka. **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, v. 5, n. 11, p. 230-239, 2017.

PROVAN, K.G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick; HUMAN, Sherrie E. Legitimacy building in organizational networks. **Big ideas in collaborative public management**, p. 121-137, 2008.

SAEED, Naima; SONG, Dong-Wook; ANDERSEN, Otto. Governance mode for port congestion mitigation: A transaction cost perspective. **NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking**, v. 19, n. 3, p. 159-178, 2018.

SEBRAE RS. **Modelos de negócios: tendências em redes de cooperação**. Rio Grande do Sul – RS, 2018. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/franquias-cooperacao/tendencias-em-redes-de-cooperacao/>>. Acesso em 28 jan. 2021.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 61, vol 14, n. 3 (set/dez. 2008), documento eletrônico**, 2008.

SIMON, Herbert A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SUBRAMANIAM, Navaneetham. Agency theory and accounting research: Emergent conceptual and empirical issues. In: **Methodological issues in accounting research: Theories and methods**. RMIT University, 2018. p. 58-84.

VAN AKEN, Joan Ernst; ROMME, A. Georges L. A design science approach to evidence-based management. **The Oxford handbook of evidence-based management**, p. 43-57, 2012.

VAN KALSBECK, Robert; BROEKHUIS, Manda; ROODBERGEN, Kees Jan. Controlling and enabling practices to manage supply in online service triads. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2020.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VERSCHOORE, Jorge Renato; WEGNER, Douglas; BALESTRIN, Alsones. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal of Management Practice**, v. 8, n. 2, p. 152-168, 2015.

WEGNER, Douglas et al. Management practices of small-firm networks and the performance of member firms. **Business: Theory and Practice**, v. 18, p. 197, 2017.

WEGNER, Douglas. **Redes, alianças e parcerias: ferramentas e práticas para gestão da cooperação empresarial**. Porto Alegre: EST Edições, 2019.

WEGNER, D.; ZONATTO, P. Redes e relações interorganizacionais: modelos organizacionais baseados na colaboração. **Faccin, K., Avila, R. & Guimarães, J. Relações de trabalho: desafios da educação. Caxias do Sul, FSG**, p. 262-287, 2013.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Embracing the New Age of Materiality: Harnessing the Pace of Change in ESG**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2020.

APÊNDICE A - ARTEFATO PROPOSTO

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA PARA REDES DE COOPERAÇÃO				
<p>Esta ferramenta tem como objetivo apoiar os gestores das redes de cooperação a identificar o nível de governança da rede a governança.</p> <p>As boas práticas de Governança Corporativa estão baseadas em quatro pilares básicos e alinham interesses com a finalidade longevidade da organização. Esses quatro pilares são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (<i>accountability</i>) e Respo podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM 2019). Tamb informações relacionadas ao tema ambiental, social e governança corporativa - ASG (CVM, 2021).</p>				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
	TRANSPARÊNCIA	EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ASG
Pilar 1: Transparência				
<p>Consiste no desejo de disponibilizar as informações para as partes interessadas e não somente aquelas impostas por leis ou regulamentos, contemplando não só informações sobre o organização, mas também fatores, que direcionam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (GT INTERAGENTES, 2016).</p>				
Mecanismos e práticas que contribuem para o pilar da Transparência				Na sua visão, selecion nível de atendimen
(1) Apesar da necessidade de transparência na gestão da rede, os gestores tem o entendimento da necessidade da proteção e privacidade de dados e adota procedimentos para cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, que está em vigor e trata do tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, de pessoa física ou pessoa jurídica. Esse item contempla principalmente a proteção dos dados das empresas associadas e dos fornecedores da rede.				
(2) Gestão da Rede - A divulgação de informações relacionadas aos processos, regras e responsabilidades e atribuições da gestão de rede ocorre de maneira formal.				
(3) Gestão da Rede - Os requisitos, critérios e competências necessários para a seleção dos membros da gestão da redes são conhecidos pelos associados e são determinantes para a escolha dos membros.				
(4) Gestão de conflitos - Comunicação aos associados da rede - Os associados da rede são sempre informados sobre os conflitos de interesse que surgiram na rede e como esses conflitos foram tratados.				
(5) Gestão da Rede - Associação - A gestão da rede contribui para a transparência das informações e das condições de entrada e saída para os potenciais associados da rede como parte do esclarecimento pré-contratual e permite que os potenciais participantes da rede obtenham uma visão precisa da situação				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
	TRANSPARÊNCIA	EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ASG
Pilar 2: Equidade				
<p>Caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas</p>				
Mecanismos e práticas que contribuem para o pilar da Equidade				Na sua visão, selecio nível de atendimen
(1) Gestão da Rede - Assembleia e diálogo com os associados sobre a situação e desenvolvimento da rede - A assembleia geral da rede oferece a oportunidade de um diálogo aberto entre os associados e a administração da rede sobre a sua situação e o seu desenvolvimento.				
(2) Gestão da Rede - Eleições dos membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal - Os associados têm conhecimento e acesso às informações sobre os critérios e requisitos para participar das eleições como membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal, para que se possa garantir direitos iguais a todos os associados nas mesmas condições.				
(3) Gestão da Rede - Comunicação que possibilite o diálogo e o alinhamento das atividades aos interesses dos associados - Existe canal aberto para comunicação que possibilite o diálogo entre a gestão da rede e os associados para o alinhamento das atividades da rede aos interesses dos associados.				
(4) Gestão da Rede - Cumprimento do Estatuto e Regulamentos da Rede pelos seus gestores e associados - O Estatuto e Regulamentos da Rede são observados tanto pelos gestores quanto pelos associados.				
(5) Gestão da Rede - Comitê de acompanhamento da necessidade da rede - Além dos comitês de controle (comitê de administração, comitê fiscal) e de				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
TRANSPARÊNCIA		EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ASG
Mecanismos e práticas que contribuem para o pilar da Prestação de Contas				Na sua visão, selecione o nível de atendimento
(1) Confiança e responsabilidade - A gestão da rede apresenta e dá transparência dos registros dos seus atos praticados para os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para os associados, uma vez que essas ações são fundamentais para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre o dever de sigilo com relação a informações.				
(2) Gestão do risco e transparência das informações - A gestão da rede atua com diligência (compromisso) e responsabilidade pelos seus atos - A gestão informa de forma pró-ativa em assembleia o desenvolvimento atual dos negócios, as transações e riscos potenciais de ameaça à rede.				
(3) Gestão de Riscos - Gerenciamento e monitoramento de risco. Existe um Comitê de Riscos ou um Grupo Responsável, que se reúne periodicamente para análise e gestão de riscos, possibilitando à rede monitorar sua eficácia (se alcança o resultado esperado). Em geral, os riscos podem estar baseados no desenvolvimento econômico ou no comportamento dos participantes da rede. Ex. conflitos não resolvidos apresentam riscos e podem, em certas circunstâncias, comprometer uma rede inteira. Também, a saída de participantes da rede pode acarretar riscos que abalam a continuidade e/ou a saúde financeira da rede.				
(4) Gestão da Rede - Prestação de contas da gestão da rede - Existe um conselho de administração e/ou conselho fiscal que fiscaliza regularmente os atos da gestão da rede e o exercício de suas atribuições.				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
TRANSPARÊNCIA		EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ASG
Pilar 4: Responsabilidade Corporativa				
Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira e pela sustentabilidade da organização, considerando os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços (BRASIL, 2016).				
Nota: Agentes de governança, ou seja, indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho de fiscalização.				
Mecanismos e práticas que contribuem para o pilar da Responsabilidade Corporativa				Na sua visão, selecione o nível de atendimento
(1) Planejamento e sustentabilidade da rede - A gestão da rede propicia uma reflexão contínua sobre os ciclos de crescimento, maturidade e reorientação de suas atividades e promove uma gestão alinhada com valores e visão estratégica de longo prazo.				
(2) Liderança orientada para o futuro mais cooperativo das redes - Processo de Tomada de Decisão - O Processo de Tomada de Decisão da gestão da rede está formalizado e organizado de forma que decisões que atendem os interesses individuais, que não são os interesses comuns, possam ser bloqueadas pela rede.				
(3) Planejamento e Sustentabilidade da Rede - Elaboração de plano estratégico - A gestão da rede elabora um plano estratégico, que é discutido com conselho fiscal e/ou conselho de administração, bem como estabelece diretrizes e objetivos estratégicos. Esses objetivos são acompanhados, divulgados e planos de ação para melhoria dos resultados são elaborados, caso seja necessário.				
(4) Planejamento de sucessão da rede - A rede de cooperação possui um planejamento de sucessão para diretoria e presidência, que inclui a identificação de sucessores em potencial e o processo de transferência da gestão.				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GERAL
TRANSPARÊNCIA		EQUIDADE	PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ASG
Tema: ambiental, social e governança corporativa - ASG				
Esse item trata da necessidade de adaptação dos sistemas e das rotinas das organizações, para que possam reportar as informações relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança corporativa - ASG.				
Mecanismos e práticas que contribuem para os temas ambientais, sociais e governança corporativa - ASG				Na sua visão, selecione o nível de atendimento
(1) Oportunidades relacionadas ao tema ASG - A rede considera no seu planejamento estratégico os objetivos e as ações a serem executadas em relação aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa - ASG.				
(2) A rede elabora relatório ou documento em que são disponibilizadas informações em relação aos temas ambientais, sociais e de governança corporativa - ASG.				
(3) Divulgação - A rede divulga informações sociais, ambientais e de governança corporativa - ASG em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade, bem como indica no site institucional onde esse documento ou informações podem ser encontradas.				
(4) Práticas ambientais - As empresas associadas da rede fazem uso de fontes de energia renováveis (ex. utilização de painéis solares).				
(5) Práticas ambientais - A rede possui uma conduta ou política de negociação com fornecedores (que usam insumos orgânicos ou mesmo que possuem certificações ambientais).				
(6) Práticas ambientais - A rede possui uma conduta ou política de negociação com fornecedores que possuem a logística reversa de produtos (ex. coleta de lâmpadas usadas, pilhas, baterias e embalagens).				
(7) Social - A rede possui missão e norteadores estratégicos? Se sim, ela representa realmente a atuação da rede e, de forma explícita, busca ser benéfica para a sociedade.				
(8) Social - Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (TDP) para os dirigentes e colaboradores da rede. A rede de cooperação investe em treinamentos e				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE	VISÃO GE
CARACTERÍSTICAS GERAIS DA REDE DE COOPERAÇÃO				
NOME DA REDE	naa			
DATA DE FUNDAÇÃO				
NÚMERO DE EMPRESAS ASSOCIADAS				
NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS				
SEGMENTO				
PRINCIPAIS PRODUTOS				
SITE				
GOVERNANÇA DA REDE (assinale com um "X")	<input type="checkbox"/> Gestão pelas empresas associadas (governança compartilhada) <input type="checkbox"/> Gestão por uma organização líder <input checked="" type="checkbox"/> Gestão pela Central da Rede (organização administrativa da red			
Nº DE FUNCIONÁRIOS (ADMINISTRATIVO + GESTOR DA REDE)				
NÚMERO DE FORNECEDORES PARCEIROS				
FATURAMENTO/ANO				

APRESENTAÇÃO	PILARES + ASG	REDE	SÍNTESE
INFORMAÇÕES GERAIS			
NOME DA REDE	[Não Preenchido]		
DATA DE FUNDAÇÃO	[Não Preenchido]		
NÚMERO DE EMPRESAS ASSOCIADAS	[Não Preenchido]		
SEGMENTO	[Não Preenchido]		
PRINCIPAIS PRODUTOS	[Não Preenchido]		
PAPEL DO RESPONDENTE NA REDE	[Não Preenchido]		
TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NA REDE	[Não Preenchido]		
NÍVEL DE ATINGIMENTO DE MATURIDADE GERAL - [Nível 0]			

Parâmetros - Nível de atingimento de Maturidade

Nível 4	80%	>80% a 100%	<p>Parabéns, a sua Rede de Cooperação adota mecanismos e práticas de governança, os quais são baseados nos pilares básicos da governança e aplicados ao contexto das redes de cooperação. A governança possibilita o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas, buscando preservar o valor da rede a longo prazo.</p> <p>Destaca-se que os princípios básicos avaliados são base para as práticas de governança e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM, 2019).</p>
Nível 3	60%	>60% a 80%	<p>Nesse momento, observa-se a oportunidade da rede manter e avaliar a possibilidade de ampliação da adoção de boas práticas da governança, sendo importante considerar o contexto atual da rede. A governança possibilita o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas, buscando preservar o valor da rede a longo prazo.</p> <p>Destaca-se que os princípios básicos avaliados são base para as práticas de governança e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM, 2019).</p>
Nível 2	40%	>40% a 60%	<p>Nesse momento, observa-se a oportunidade da rede ampliar a adoção de boas práticas da governança, sendo importante considerar o contexto atual da rede. A governança possibilita o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas, buscando preservar o valor da rede a longo prazo.</p> <p>Destaca-se que os princípios básicos avaliados são base para as práticas de governança e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM, 2019).</p>
Nível 1	20%	>20% a 40%	<p>Nesse momento, observa-se a oportunidade da rede aprimorar a adoção de boas práticas de governança para apoiar a gestão da rede, sendo importante considerar o contexto atual da rede. A governança possibilita o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas, buscando preservar o valor da rede a longo prazo.</p> <p>Destaca-se que os princípios básicos avaliados são base para as práticas de governança e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM, 2019).</p>
Nível 0	0%	0% a 20%	<p>Nesse momento, observa-se a oportunidade da rede adotar boas prática de governança para apoiar a gestão da rede, sendo importante considerar o contexto atual da rede. A governança possibilita o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas, buscando preservar o valor da rede a longo prazo.</p> <p>Destaca-se que os princípios básicos avaliados são base para as práticas de governança e podem ser aplicados por qualquer organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (CVM, 2019).</p>

APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DO ARTEFATO PELOS GESTORES DAS REDES –

Prezado Gestor,

Agradeço pela sua participação na etapa de testes da ferramenta e para finalizar essa etapa, gostaria de contar com a sua avaliação. Diante disso, peço avalie os 4 itens abaixo e assinale com um “X” a sua resposta.

- 1) Na sua visão, as afirmativas que foram utilizadas na entrevista estavam aderentes à realidade e contexto das redes de cooperação.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Deixe seu comentário: _____

- 2) Na sua visão, as afirmativas que foram utilizadas na entrevista estavam com um bom nível de detalhe frente à realidade das redes de cooperação.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Deixe seu comentário: _____

- 3) Na sua visão, a ferramenta teve utilidade prática, pois possibilitou a avaliação do nível de governança da sua rede e contribuiu para a identificação de oportunidades de melhoria para a gestão utilizar práticas de governança.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Deixe seu comentário: _____

4) A ferramenta proporcionou a você uma visão mais clara sobre o nível de governança da sua rede.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Deixe seu comentário: _____

ANEXO A – CÓDIGO ALEMÃO DE GOVERNANÇA DE REDES



Confiança – Responsabilidade – Transparência

Código de Governança de Re

Gestão empresarial de excelência
em redes cooperativas de empresas



Prefácio



Torben Leif Brodersen
Membro da Comissão
de Governança de Redes

Redes cooperativas de empresas são uma das formas de organização econômica que mais crescem em todo mundo. Os exemplos mais conhecidos na Alemanha são os sistemas de franquia e os grupos de empresas associadas, nas quais predominam empresas de pequeno e médio porte das áreas comercial, técnica e de serviços, que uniram esforços para aprimorar seu desempenho e sua competitividade.

Além das redes clássicas, novas formas de colaboração cooperativa estão surgindo. Exemplos disso são alianças estratégicas, joint-ventures ou redes virtuais, que atuam como organizações horizontais em apenas um patamar econômico ou então como parcerias verticais que englobam toda a cadeia de valor de um segmento. Todas as redes enfrentam o desafio de estabelecer um marco regulatório que respeite a independência jurídica e econômica das empresas participantes e, ao mesmo tempo, promova a cooperação em um espírito de parceria. O foco é a confiança mútua e uma atitude responsável dos parceiros entre si. É algo a ser alcançado somente com uma gestão profissional da rede e com o cumprimento de regras transparentes.



Dr. Otto Korte
Membro da Comissão
de Governança de Rede

Em geral, as redes cooperativas de empresas são sistemas complexos devido a suas conexões de relacionamento amplas e seus padrões internos de tomada de decisão, cuja importância e estrutura nem sempre são identificados à primeira vista. O Código de Governança de Redes objetiva indicar um caminho pelo qual as redes podem alcançar maior transparência, tornando suas estruturas organizacionais mais claras aos olhares externos.

O impulso inicial para a elaboração do Código de Governança de Redes foi um estudo apresentado pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC), em colaboração com o Centro Internacional de Franquias e Cooperação (F&C) da Universidade de Münster, na Alemanha, em 2008, que chegou à conclusão de que a maioria das redes pesquisadas considera regras na forma de um código de conduta algo útil e necessário. Após dois anos de trabalho, profissionais, acadêmicos, especialistas em direito e representantes das associações signatárias acordaram um texto conjunto. Acompanhando a publicação do Código de Governança de Redes, a seguir os membros da comissão irão detalhar as ideias essenciais do mesmo bem como sua importância.



Dr. Ludwig Veltmann
Membro da Comissão
de Governança de Rede

O Código de Governança de Redes apresentado aqui deve contribuir para a gestão responsável de redes cooperativas. Representa uma proposta para a prática das redes e recomenda o atendimento de normas que servem de apoio para uma boa estruturação de redes e uma gestão eficiente. É desejável que o Código seja amplamente aceito na economia de redes. Queremos incentivar todas as redes cooperativas a torná-lo a base da sua prática de cooperação.



Prof. Dr. Günter Olesch
(Presidente da Comissão de
Governança de Redes)

As empresas enfrentam hoje uma verdadeira enxurrada de regulamentações, tanto em nível nacional quanto internacional. Na Alemanha, leis com denominações exóticas como KonTraG (Lei de Controle e Transparência, 1998), TransPuG (Lei de Transparência e Publicidade, 2002), BilKoG (Lei de Controle de Balanços, 2004) ou BilMoG (Lei de Modernização do Direito Contábil, 2009) têm o objetivo de garantir transparência, controle suficiente e a boa gestão das empresas. Estas medidas foram a reação dos legisladores a uma série de colapsos de grandes empresas como resultado de má gestão e manipulação contábil.

Paralelamente, o próprio setor impôs a si mesmo inúmeras regras a fim de melhorar a governança corporativa. O Código Alemão de Governança Corporativa (DCGK) de 2002 é de suma importância neste contexto. Ele recomenda normas de conduta para a gestão de empresas cotadas em bolsa, tendo, assim como algumas das leis citadas anteriormente, efeito difusor com um alcance para além destas empresas específicas. Por exemplo, a observação do Código de Governança Corporativa também é recomendada para empresas que não estão cotadas na bolsa de valores, e muitas das novas leis se aplicam, além das sociedades anônimas, também a empresas com outras formas jurídicas. Neste contexto, a comissão deveria primeiramente responder à questão, se um código próprio para redes cooperativas seria útil de alguma forma.

O Código de Governança de Redes é resultado de vários anos de trabalho intenso de cientistas e profissionais de redes sobre o tópico da boa gestão de redes. Razão para isso, entre outras, foram as crises e, em parte, até colapsos escandalosos que afetaram alguns dos grupos de empresas associadas mais antigos e com maior número de integrantes do comércio (na Alemanha). A discussão inevitavelmente levantou a questão se sua saída do mercado poderia ter sido evitada por uma estrutura de governança apropriada. Do ponto de vista atual, pelo menos no que diz respeito a certas evoluções de erros, tal questionamento é respondido de forma afirmativa.

É óbvio que os requisitos para uma condução excelente de redes cooperativas diferem das exigências correspondentes para grupos focados exclusivamente no mercado de capitais. Enquanto grandes grupos empresariais atentam principalmente para divergências de interesses entre acionistas, direção da empresa e órgãos de fiscalização, nas redes cooperativas de empresas o foco está no equilíbrio justo dos interesses entre os parceiros de cooperação independentes, tanto juridicamente quanto economicamente. A solução dos conflitos de interesses nos grupos empresariais é baseada em estruturas hierárquicas, já nas redes, ela advém de processos participativos. Simplificando, o grupo corporativo é controlado por instruções e a rede cooperativa, por convicções. Isso resulta em diferentes requisitos para estruturas e direção.

Com as discussões no âmbito da economia de redes afloram fatores típicos para o sucesso e o fracasso, que impactam diretamente sobre a competitividade das cooperações. Fatores negativos podem incluir, por exemplo, um sistema de gestão de risco inadequado, uma relação desequilibrada de forças entre a gestão da rede e o órgão supervisor ou o entendimento incorreto deste último sobre seu papel

O Código de Governança de Redes deve representar um instrumento para as redes cooperativas, que sirva para a revisão das suas condutas, garantindo que dispõem de uma boa «constituição empresarial». Com isso, a Comissão pretende atender a uma demanda de grande parte do setor de redes para estabelecer regras para uma ação conjunta justa de todos os integrantes da rede. Espera-se prestar um bom serviço ao setor de redes com a apresentação do código. No entanto, a Comissão está ciente que ainda falta o teste prático para o código. Em razão disso, está aberta a sugestões e, onde for necessário, continuará desenvolvendo o código, adequando-o conforme as circunstâncias da cooperação.

O código – um fator de sucesso

Indiscutivelmente, aquelas cooperações entre empresas que contam com uma gestão profissional da rede, apresentam maior sucesso. A pesquisa sobre sucesso constatou o que caracteriza uma gestão excelente de redes e quais são as fontes que alimentam o poder inovador de redes, ajudando a garantir seu futuro. Isso inclui, em primeiro lugar, a «medição pelo melhor» de forma coerente, ou seja, o benchmarking. Mas antes de poder começar a comparar, devem ser identificados aqueles fatores de sucesso que distinguem as redes excelentes das redes com menos sucesso. Essa foi uma das tarefas da comissão.

Minha intenção, durante os dois anos de colaboração na Comissão de Governança de Redes, era de apontar tais fatores de sucesso cientificamente comprovados e que fazem parte da base de uma gestão de rede bem-sucedida. O fator decisivo para a eficácia e praticabilidade do Código é uma abordagem integral e focada em valores. Quando as áreas individuais de regulamentação do Código são reunidas, surge a imagem de uma rede exemplar claramente estruturada, alinhada com certos valores básicos, tendo como prioridade a promoção consistente dos integrantes da rede.

O Código de Governança de Redes não descreve um modelo ideal de redes cooperativas, mas em vez disso recomenda o cumprimento de normas mínimas.

No entanto, estas não devem, de forma alguma, ser vistas como «menor denominador comum», e sim, como «melhores práticas». O Código é a base para uma condução bem-sucedida e profissional de redes e constitui o fundamento sobre o qual cada rede cooperativa deveria ser constituída. Dessa forma, a própria aplicação deste código se torna um fator de sucesso.

O simples atendimento das recomendações do código por si só não pode garantir o sucesso de uma rede, mas sem o cumprimento destas normas mínimas não será possível obter qualquer sucesso. Além disso, cada rede deve encontrar sua própria estratégia de ouro na concorrência e estabelecer suas próprias referências. De forma alguma a intenção da Comissão é de impedir as redes e seguir vias de desenvolvimento que devem ser percorridos por razões de concorrência.

Os desafios são muito diferentes para que as recomendações, por mais bem fundamentadas, sejam igualmente promissoras para todas as redes. No entanto, a evolução das redes deve ser baseada em critérios verificáveis de sucesso, a fim de garantir sua competitividade a longo prazo.



Prof. Dieter Ahlert
(Membro da Comissão de Governança de Redes)

Confiança através de transparência



Harald Ewig

(Membro da Comissão de Governança de Redes)

O tratamento aberto de informações relevantes para a empresa tem por objetivo criar transparência tanto interna quanto externamente. Esse é o cerne de uma boa gestão de rede. Desde 1º de janeiro de 2008, as empresas são obrigadas a publicar seus demonstrativos financeiros anuais no Diário Oficial Eletrônico (na Alemanha) após doze meses; além disso, a exigência de relatórios transparentes foi incluída no Código Alemão de Governança Corporativa. O mesmo recomenda instituir transparência, não atendendo apenas à obrigação legal de fornecer informações, mas divulgando informações adicionais para além disso.

No passado, o tratamento de dados pelas redes tem sido bastante restritivo.

Quando os dados eram compartilhados, então apenas internamente, para aqueles diretamente envolvidos na rede. A razão: havia o temor que concorrentes pudessem se beneficiar da divulgação dos dados.

O debate amplo sobre os benefícios de uma política de informação transparente levou a uma mudança de mentalidade em muitas redes. Visto que, com base na lei, o acesso a dados da empresa é permitido a terceiros interessados, parece ser oportuno questionar se não seria razoável conceber o tratamento dos dados de maneira mais ofensiva. Atualmente, muitas redes cooperativas já usam seu relatório administrativo de modo exemplar para apresentar sua situação da maneira mais expressiva possível. Para este fim, por exemplo, é acrescentada uma parte especial de prognósticos e relatório de risco, derivada do relatório do exercício em questão.

A mudança na forma de tratamento das informações de redes se deve principalmente à constatação de que as redes dependem da confiança e esta não pode ser estabelecida sem transparência. Neste quesito, é importante manter uma relatoria contínua e alinhada com valores, tanto interna quanto externamente. A teia de relacionamentos de uma rede compreende inúmeros parceiros, quer sejam fornecedores, bancos, seguradoras de crédito ou órgãos governamentais. Todos eles esperam relatórios focados em transparência e, em parte, fazem o vigor da sua colaboração depender do tipo de informações que recebem da rede.

Isso é ainda mais verdadeiro para os parceiros diretamente envolvidos na rede. Sua disposição de participar das atividades da rede e assumir responsabilidade na rede depende, entre outras coisas, da franqueza que lhes é demonstrada. É, portanto, lógico quando o Código de Governança de Redes recomenda às centrais de redes para não apenas informar seus parceiros em tempo hábil sobre possíveis riscos para a rede, mas também disponibilizar a todas as partes interessadas externas todas as informações necessárias que sejam relevantes para sua cooperação com a rede.

Assim, as recomendações do Código são baseadas na convicção de que um tratamento franco e proativo de informações, cria transparência e promove a confiança indispensável para o sucesso de uma rede.

Código no dia a dia cooperativo

Uma recomendação essencial, se não a central, do Código, pode ser resumida em uma fórmula simples e clara: «A condução de uma rede ocorre de acordo com seu ideal orientador.»

O ideal orientador (ou a missão) da rede serve de orientação para a colaboração e contém o conjunto de valores e normas que constitui a base para a estruturação da rede. Não apenas comunica quais as metas e objetivos, mas também informa sobre o grau de proximidade da cooperação dentro da rede. O ideal orientador

cria a premissa para que os integrantes se identifiquem com a rede e se sintam motivados a assumir responsabilidade pelo bem de todos os membros.

Como representante de uma cooperativa do comércio eu me preocupava especialmente com assuntos do dia a dia cooperativo durante as discussões para a concepção do conteúdo do código. Meu objetivo era que as recomendações do Código servissem de apoio para o trabalho diário na relação com as empresas integrantes. Isso inclui, em particular, recomendações de conduta que podem evitar situações de crise e conflitos e promover a disposição dos membros de implementar conceitos e estratégias desenvolvidas em conjunto.

Um bom ideal orientador representa não apenas uma diretriz para a conduta dos membros, mas serve também como orientação para a gestão da rede. Dessa forma, determinados conflitos podem ser evitados desde o início, se as ações da gerência estiverem de acordo com o ideal. Sua função se torna ainda mais importante se ocorrer um conflito de fato, pois em redes, conflitos podem surgir de forma bem repentina ou gradualmente. Se não existem conceitos claros sobre como resolvê-los, a rede se confronta com um dilema a cada decisão estratégica importante. Apenas um ideal orientador que sirva de referência concreta em qualquer caso pode trazer clareza em tal situação. Além disso, serve de apoio para o desenvolvimento contínuo e focado da rede como um todo.

Tenho certeza de que uma gestão de rede inovadora e focada no futuro não é possível sem um ideal orientador adequado. No entanto, este só cumpre seu propósito se for internalizado e implementado em todos os níveis do cotidiano cooperativo, impondo altas exigências a todos os envolvidos. O desafio é não apenas garantir que cada decisão importante esteja de acordo com o ideal ou a missão proposta, mas também verificar o próprio ideal orientador ou a declaração de missão, no sentido de detectar se ainda reflete adequadamente a realidade da rede.

Não raro, cooperações vêm a falhar porque os objetivos originalmente formulados não podiam mais ser conciliados com a prática da rede. Portanto, deve-se ter sempre em mente que em relação à boa gestão, é indispensável não só criar um ideal orientador, mas também vivê-lo diariamente e desenvolvê-lo continuamente.



Dr. Benedikt Erdmann
(Membro da Comissão de Governança de Redes)

Garantia de sucesso: gestão de risco



Adv. Prof. Dr. Eckhard Flohr
(Membro da Comissão de
Governança de Redes)

Um dos requisitos básicos do Código de Governança de Redes é o estabelecimento de um sistema eficiente de gestão de risco. Sociedades anônimas e empresas com outros formatos jurídicos têm obrigação de implementar um sistema de gestão de riscos desde que a lei (alemã) para controle e transparência na área empresarial (KonTraG, na sigla em alemão) entrou em vigor, em 1998. No entanto, os legisladores não definiram como tal sistema deve ser concebido em termos concretos. O Código de Governança de Redes se refere inicialmente aos requisitos da KonTraG, mas não fica reduzido às obrigações gerais prescritas pela legislação. Ao contrário, ele contextualiza o sistema de gestão de riscos com os riscos específicos de redes e recomenda o registro e monitoramento regular destes riscos, tanto ao nível de rede quanto também ao nível de integrantes.

As redes enfrentam riscos maiores - e diferentes - do que as empresas individuais. A gama se estende dos riscos clássicos, tais como o risco del credere, no caso de grupos de empresas associadas, até exposições a riscos típicos resultantes da complexidade das redes. No caso de sistemas de franquia há riscos especiais, já que o alto grau de vinculação dos franqueados pode levar a situações em que decisões errôneas da central têm efeito negativo sobre todo o sistema.

Em geral, riscos podem ser oriundos do desenvolvimento econômico ou da conduta dos integrantes da rede bem como da sua estrutura organizacional. Sendo assim, conflitos não solucionados representam riscos e podem, sob determinadas condições, romper uma rede inteira. A saída de integrantes da rede e questões de sucessão não resolvidas podem implicar riscos que ameaçam a existência da rede e abalar toda sua estrutura financeira.

Uma gestão de risco eficiente contribui para a identificação precoce de conflitos e a reação adequada aos mesmos, independentemente se for um conflito entre um integrante da rede e a central do sistema ou dificuldades de integrantes da rede entre si. É algo de imensa importância, porque tais conflitos representam um risco para toda a rede e seu desenvolvimento no mercado, se não forem resolvidos de maneira consensual dentro de um curto período.

Na Comissão de Governança de Redes foi de consenso que o estabelecimento de um sistema eficiente de gestão de riscos é de alta prioridade, especialmente do ponto de vista estratégico. Somente uma política de risco ofensiva, onde a totalidade das medidas e dos processos relacionados à política de cooperação é incluída no sistema de registro e monitoramento de riscos, pode garantir o sucesso de uma rede a longo prazo. Um bom sistema de gestão de riscos confere proteção contra disparidades e serve para prevenir contra crises. É, portanto, um elemento essencial do sistema geral de gestão de uma rede, sendo um componente integral de uma gestão de rede de excelência.

O código como ferramenta de competitividade?

A concepção e condução de redes cooperativas se apresenta como algo mais complexo do que de empresas com organização hierárquica. Coordenar e equilibrar os interesses frequentemente divergentes dos diferentes integrantes da rede representa exigências elevadas para a gestão da rede. São cruciais, especialmente quando se trata de desenvolver uma presença conjunta no mercado e alcançar um perfil externo definido, a fim de incrementar a competitividade da rede.

As redes estão sujeitas a uma dinâmica diferenciada. Em muitos setores surgem novas formas de colaboração cooperativa em nível horizontal ou vertical. Fabricantes, atacadistas, varejistas e prestadores de serviços estão trabalhando em rede, às vezes operando em diferentes níveis da cadeia de valor e constituindo formas cada vez mais sofisticadas de organização. Essas mudanças, em parte fundamentais, da arquitetura das cadeias de valor, redefinem ao mesmo tempo, a concorrência.

Nesse contexto, muitas redes estão se perguntando novamente como podem garantir seu sucesso econômico no futuro. Eles se veem diante do desafio de alcançar um equilíbrio ideal entre os interesses individuais dos integrantes da rede e os interesses da rede como um todo, assegurando, ao mesmo tempo, a competitividade. Trata-se especialmente da dissolução de tensões – por exemplo, entre o foco a curto e a longo prazo, condução rígida e flexibilidade ou a presença individual e coletiva no mercado.

O Código de Governança de Redes apresenta formas de dissolver tais tensões. Naturalmente, não representa um manual de competitividade ou marketing. No entanto, ele aponta condutas sem as quais uma gestão de rede competitiva não é possível. Por exemplo, recomenda às redes, entre outras coisas, verificar regularmente a satisfação e a confiança de seus integrantes bem como o cumprimento dos padrões mínimos de qualidade autoimpostos.

Dessa forma, o Código oferece importantes componentes para incrementar a competitividade de redes, disponibilizando a todos que se interessam pela gestão de redes de excelência um «modelo de perfil». No entanto, esse modelo deve ser completado com as ferramentas de perfil individuais de cada rede, que dependem do nível de desenvolvimento da respectiva rede, seus objetivos, seu contexto de mercado, sua situação concreta em relação à concorrência e muitos outros fatores.

A longo prazo, será possível distinguir claramente no mercado aquelas redes que seguem as recomendações do Código de Governança de Redes das que não seguem seus princípios. O código também deve ter um efeito externo em relação a bancos, fornecedores e outras partes interessadas. A questão sobre se o Código pode contribuir para elevar o perfil da empresa na concorrência, é respondida definitivamente com «sim».



Prof. Dr. Joachim Zentes
(Membro da Comissão de
Governança de Redes)

Qualidade na rede



Wilhelm Weischer
(Membro da Comissão
de Governança de
Redes)

Um dos pilares de redes cooperativas são os sistemas de franquia. Estes diferem dos grupos de empresas associadas clássicos especialmente porque suas atividades conjuntas são administradas de forma mais centralizada, através do líder do sistema. Para a gestão das duas categorias de rede, no entanto, a qualidade tem importância decisiva em todas as áreas.

No âmbito de minha participação na Comissão de Governança de Redes, como representante de um sistema de franquia, dei ênfase especial para que o Código não ficasse aquém de padrões de qualidade já definidos para os sistemas de franquia. Neste contexto podemos citar, por exemplo, o "System Check" do Centro Internacional de Franquias e Cooperação (F&C) para a certificação de redes de franquia, o "Código de Ética" da Associação Alemã de Franquias ou a "Publicly Available Specification" (especificações de qualidade e métodos de classificação para sistemas de franquia).

As abordagens de governança mencionadas, porém, cobrem apenas subáreas. O Código de Ética, por exemplo, regula apenas a relação entre franqueador e franqueado, mas não engloba nenhuma regulamentação sobre a relação externa. Neste cenário, sempre entendi o Código de Governança de Redes como um complemento necessário e essencial às abordagens existentes.

Sistemas de franquia estão geralmente sujeitos a um desenvolvimento dinâmico; como resultado, há misturas e convergências de sistemas. Por exemplo, alguns sistemas de franquia estão se assemelhando a grupos de empresas associadas através do desenvolvimento de elementos horizontais e estruturas participativas de tomada de decisão, enquanto grupos de empresas associadas frequentemente promovem uma verticalização. Também modificações em direção a outras formas de rede podem ser observados.

Com outras palavras: o mundo dinâmico das redes requer características de qualidade, que se apliquem a todas as formas e categorias de redes, na medida do possível. O Código de Governança de Redes se apresenta exatamente para estas exigências: ele deixa espaço para mudanças no sistema e, ao mesmo tempo, fornece recomendações práticas concretas que garantem o sucesso da governança da rede com base nos padrões de qualidade necessários.

Código de Governança de Redes

1 Preâmbulo

As redes cooperativas de empresas (doravante denominadas «redes») são baseadas em confiança e responsabilidade, mais que outros formatos de empresas. Sem relações de confiança entre os parceiros de cooperação e sem a assunção de responsabilidade por cada um individualmente, o objetivo subjacente de uma rede, de gerar sinergias para todos os integrantes, não pode ser realizado. Isto se aplica igualmente a todas as redes cooperativas, a despeito de sua forma jurídica e organizacional e independente do seu nível na cadeia de valor e do setor no qual atuam.

Além da confiança e responsabilidade, a participação ativa na rede também tem um papel central para o sucesso. Redes operam com base em autocomprometimento voluntário e não baseados em ordens hierárquicas. Dependem do engajamento e do apoio de todos os seus integrantes. Confiança, responsabilidade e participação ativa presumem estruturas transparentes de organização e gestão. O Código de Governança de Redes a seguir oferece recomendações para tais modos de conduta e organização, que geram confiança interna e externa em alto grau e promovem a assunção de responsabilidade bem como uma participação ativa na rede. Para tanto, o Código recomenda o cumprimento de normas mínimas em nas áreas da estratégia corporativa, da gestão da central do sistema, da gestão dos parceiros e das regulamentações, que podem gerar mais transparência e profissionalismo para além das exigências legais.

O Código de Governança de Redes se guia por elementos essenciais dos códigos já existentes e sua estrutura se orienta principalmente pelo Código Alemão de Governança Corporativa. Ao mesmo tempo, ele foca nas condições típicas das redes. Assim, complementa as regras existentes, sem competir de forma alguma com elas.

Foi criada uma comissão com o objetivo de elaborar e divulgar o Código de Governança de Redes. Ela trabalhará no sentido de tornar o código algo vivo. Também é responsável por revisá-lo regularmente, detectando a necessidade de adaptação.

2. Gestão de redes cooperativas focada no futuro

- 1) Com uma gestão focada no futuro, as redes cooperativas devem assegurar o fomento econômico sustentável dos integrantes da rede.
- 2) A gestão focada no futuro da rede, no sentido do presente Código, é o alinhamento consistente de todas as atividades com os interesses dos integrantes da rede, com base no ideal orientador comum da rede.

- 3) As redes cooperativas de empresas devem promover questões sociais e ecológicas de forma voluntária, como parte integrante da gestão focada no futuro.
- 4) O interesse individual dos integrantes da rede não deve onerar a rede como um todo. O tratamento preferencial de determinados integrantes da rede ou grupos de integrantes, sem uma justificativa objetiva, deve ser evitado. A tomada de decisões pelos parceiros da rede deve ser organizada de tal forma que os interesses individuais não possam bloquear os interesses comuns da rede cooperativa.
- 5) A condução de uma rede deve se dar em consonância com seu ideal orientador e suas metas estratégicas. Estruturas financeiras sólidas, processos de condução eficientes, bem como a conformidade eficaz do sistema permitem a realização das sinergias desejadas.
- 6) A rede deve respeitar a autonomia empreendedora dos seus integrantes. Uma comunicação franca, que promova o intercâmbio de ideias e a inovação dentro da rede, deve ser fomentada.
- 7) Em intervalos regulares, a rede deve examinar a satisfação e confiança dos seus integrantes bem como o cumprimento das normas e dos critérios de qualidade estipulados pela própria rede.

3. Estrutura de uma rede cooperativa

- 1) A estrutura jurídica e organizacional da rede deve ser transparente, para que os órgãos de gestão e fiscalização bem como os integrantes da rede tenham condições de deduzir conclusões relevantes para a tomada de decisões.
- 2) Sempre que a central da rede for propriedade de um ou alguns poucos proprietários majoritários, os integrantes da rede devem ter o direito à informação, de modo que possam tomar decisões apropriadas para suas próprias empresas.
- 3) A rede deve especialmente dispor também de regras adequadas para gestão de conflitos internos.

4. Gestão executiva da central da rede

- 1) O tamanho da gestão executiva da unidade central deve ser determinado pela importância e pelo escopo dos serviços da rede cooperativa.
- 2) As áreas de responsabilidade, competências, estruturas e cooperação da gestão executiva devem ser claramente regulamentadas por um regimento interno e um plano de atribuição de responsabilidades.
- 3) O regimento interno e o plano de atribuição de responsabilidades devem conter regras claras para a representação mútua.
- 4) Para a seleção dos membros da gestão executiva, as qualificações técnicas e pessoais devem ser determinantes. A seleção deve ocorrer mediante um procedimento profissional.
- 5) A gestão executiva deve elaborar um planejamento plurianual, que deve ser discutido com o órgão fiscal ou consultivo.
- 6) Quando não regulamentado por lei, os membros da gestão devem ser responsabilizados por dolo e negligência no caso de erros no desempenho das suas funções. Caso for contratado um seguro D & O para cobrir riscos de responsabilidade civil, deverá ser acordada uma franquia apropriada.
- 7) Os empréstimos da central da rede à gestão executiva da mesma devem ser aprovados pelo órgão fiscal.

- 8) A gestão deve prestar informações ao órgão fiscal a cada trimestre sobre o desenvolvimento atual dos negócios bem como sobre incidentes e riscos comerciais excepcionais.
- 9) A rede cooperativa deve prever regras que definem a saída dos membros da gestão executiva bem como dos membros dos órgãos fiscais e consultivos. Também é recomendável que a função consultiva e de fiscalização da respectiva pessoa seja limitada ao período de exercício da atividade profissional que determinou sua nomeação para o respectivo órgão.

5 Planejamento da sucessão da rede

- 1) A rede cooperativa deve contar com um planejamento da sucessão para si e apoiar o mesmo ao nível dos integrantes da rede.
- 2) O planejamento da sucessão deve incluir a identificação e promoção de potenciais sucessores, assim como a organização de um processo de transição ideal, sem atritos.
- 3) Deve haver um plano de contingência e um acordo interino que definem o que deve acontecer em caso de sucessão ou de interinidade prematura ou não planejada.

6 Fiscalização e consultoria da central da rede

6.1 Princípios para o desempenho das funções consultivas e fiscais

- 1) Para a supervisão da gestão executiva deve ser criado um órgão fiscal, se ainda não previsto em lei (geralmente um conselho fiscal, conselho administrativo) ou um órgão responsável pela consultoria à direção (via de regra, um conselho consultivo). A definição da composição destes grêmios e a seleção dos seus membros varia de acordo com a estrutura jurídica e organizacional da rede. No entanto, nesta questão também deve predominar transparência completa e serem observados os seguintes princípios.
- 2) Os membros dos órgãos fiscais e consultivos também devem sempre estar comprometidos com os interesses da rede na totalidade.
- 3) Em caso de conflito de interesses, os membros dos órgãos fiscais e consultivos envolvidos no caso não devem participar das decisões.
- 4) Os membros dos órgãos fiscais e consultivos devem ser devidamente qualificados para suas tarefas e regularmente participar de aprimoramentos em relação ao exercício do seu mandato.
- 5) As redes devem considerar a possibilidade de melhorar a qualidade dos órgãos fiscais e consultivos através da colaboração de pessoas externas, desde que legalmente permitido.
- 6) Os membros dos órgãos fiscais e consultivos que se candidatam à eleição devem ser apresentados aos eleitores habilitados no período que antecede a eleição.
- 7) Os órgãos fiscais e consultivos devem estabelecer um regimento interno e eleger um presidente do seu meio.
- 8) Os membros dos órgãos fiscais e consultivos que se candidatam à eleição devem ser informados a respeito das suas tarefas, direitos e deveres bem como o conteúdo do presente código antes da eleição. No caso dos membros do órgão fiscal, deve ser enfatizada especialmente a delimitação das atividades de gestão executiva, bem como a instrução a respeito dos riscos de responsabilidade que podem surgir do exercício do cargo.

- 9) Complementando os órgãos de fiscalização e consultoria, outros órgãos, como grupos de trabalho ou grupos de intercâmbio de experiências devem ser criados para atender às necessidades mútuas de participação e informação.

6.2 Tarefas e métodos de trabalho do conselho fiscal

- 1) Fazem parte das tarefas dos órgãos de fiscalização, especialmente:
 - - Participação em decisões de fundamental importância para a rede;
 - - Aprovação de transações legais que requerem aprovação de acordo com o estatuto;
 - - Aprovação da demonstração financeira anual ou recomendação correspondente para a assembleia de associados.
- 2) Como regra, devem ser realizadas quatro reuniões do órgão fiscal por ano, se necessário, também reuniões extraordinárias. O órgão fiscal deve sempre se reunir na presença da gestão executiva. Em casos excepcionais justificados, a reunião também deve ser possível sem a gestão executiva.
- 3) O órgão fiscal deve definir os deveres de informação e relatório da gestão executiva, na medida que isso não estiver previsto pela legislação ou outras regulamentações.
- 4) Se as atividades do órgão fiscal forem remuneradas, a remuneração deve ser apropriada e decidida pela assembleia dos associados.
- 5) Em caso de má conduta no desempenho de suas funções, os membros do órgão fiscal devem ser responsabilizados por dolo e negligência. Caso for contratado um seguro D & O para cobrir riscos de responsabilidade civil, deverá ser acordada uma franquia apropriada.
- 6) A pedido do órgão fiscal, o auditor fiscal deve participar das reuniões do mesmo, em todo caso, da reunião em que o demonstrativo financeiro anual e o relatório administrativo são discutidos ou aprovados. Ele deve apresentar relatório sobre os principais resultados da sua auditoria.
- 7) O órgão fiscal deve dedicar especial atenção à eficácia e eficiência do seu trabalho.

6.3 Colaboração entre gestão executiva e órgãos fiscais e consultivos

- 1) A gestão executiva e os órgãos fiscais e consultivos devem colaborar com confiança e responsabilidade para o bem da rede cooperativa.
- 2) A gestão executiva deve manter os órgãos fiscais e consultivos informados regularmente e sempre que houver eventos comerciais especiais.
- 3) Devem ser elaboradas atas por escrito, numeradas consecutivamente, das reuniões conjuntas.

6.4 Assembleia de associados/Assembleia dos integrantes da rede

- 1) A assembleia de associados/assembleia dos integrantes da rede deve ser realizada no mínimo uma vez ao ano.
- 2) A assembleia de associados/assembleia dos integrantes da rede deve proporcionar o diálogo aberto entre os integrantes da rede e a gestão executiva a respeito da situação e do desenvolvimento da rede.
- 3) Os integrantes da rede devem ser informados, na ocasião, a respeito de conflitos de interesses que surgiram na rede e seu tratamento.

7 Gestão de riscos e transparência da informação

- 1) A rede deve implementar um sistema de gestão de riscos eficiente e monitorar sua eficácia.
- 2) O sistema de gestão de riscos deve ser documentado.
- 3) A rede deve se comprometer a informar todos os seus integrantes de maneira proativa e oportuna sobre possíveis riscos para a rede.
- 4) A rede deve incentivar os integrantes da rede a uma conduta informativa transparente dentro da rede e assegurar o mesmo através da concepção de processos apropriados.
- 5) A rede deve disponibilizar às diversas partes interessadas externas informações que possam ser relevantes para sua cooperação com a rede.
- 6) Como parte do processo de informação pré-contratual, a rede deve contribuir para a transparência da informação para potenciais integrantes da rede. Deve possibilitar a potenciais integrantes da rede a formarem uma imagem precisa da situação econômica da rede.

Versão: 27 de março de 2010.

Quem somos nós

A Comissão

Advogado, presidente da Comissão. Ex-diretor executivo da Federação dos Grupos Comerciais Associados (*Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. - ZGV*) e Secretário Geral da Associação Internacional de Empresas Associadas e.V. (*IVÄ*). Professor honorário da Universidade de Colônia e membro do diretório do Centro Internacional de Franquias e Cooperação da Universidade de Münster. Membro de diversos conselhos fiscais e consultivos de empresas associadas.

Prof. Dr. Günte
Oleschgolesch@tonline.de

Até 2010, atuou no ensino e na pesquisa como professor universitário e professor titular da Cadeira de Administração de Empresas, em particular Distribuição e Comercialização da universidade Westfälische Wilhelms-Universität em Münster, na Alemanha. Desde 1993 é diretor executivo do IfHM – Instituto para Gestão do Comércio e de Redes. A partir de 1999, diretor executivo da F&C - Centro Internacional de Franquias e Cooperação e diretor do MCM - Marketing Centrum Münster. Ênfase na pesquisa em marketing comercial, gestão de sistemas comerciais, franquias e cooperação entre sistemas.

Prof. Dr. Dieter Ahlert
ahlertd@unimuenster.de

Auditora/Consultora tributária. Após a graduação em Economia, atuou em diferentes cargos na PricewaterhouseCoopers AG. Desde 2003 é parceira da PwC na área de empresas de médio porte. Em 2009, assumiu a coordenação do Centro de Competência para Empresas Associadas. Participação em vários estudos na área de redes cooperativas, entre outros, sobre o tema do Código de Governança de Redes.

Bibiana Bolsenkötter
bibiana.bolsenkoetter@
de.pwc.com

Desde 2002, diretor executivo da Associação Alemã de Franquias (DFV). Após a graduação em Ciências Políticas, atuou em diversos cargos no parlamento alemão.

Torben Leif Brodersen
brodersen@dfv-franchise.de

Como membro da diretoria da EFF (Federação Europeia de Franquias) e do WFC (Conselho Mundial de Franquias), representa os interesses da indústria de franquias a nível nacional e internacional na arena econômico-política.

Porta-voz da diretoria da Soennecken eG. Estudou Administração de Empresas com foco no comércio e nas vendas, bem como na teoria do financiamento.

Dr. Benedikt Erdmann
benedikt.erdmann@soenneck
en.de

Após seu doutorado em 1992, sobre «Grupos de intercâmbio de experiências como ferramenta para o incremento do desempenho no varejo especializado», foi diretor executivo do Instituto para Pesquisa do Comércio na Universidade de Colônia. Desde 1996 é integrante da diretoria da *Soennecken eG em Overath*, próximo a Colônia, e desde 2005 é porta-voz da diretoria.

Auditor/Consultor tributário. Após a graduação em Administração de Empresas, seu foco profissional foi a auditoria, consultoria tributária e consultoria para cooperação. De 2002 a 2009 foi sócio da *PricewaterhouseCoopers AG* e coordenador do Centro de Competência para Empresas Associadas. Desde 2006 é professor da Faculdade de *Niederrhein* na área de Economia, especialmente auditoria e tributação. Desde 2009 é diretor coordenador do Instituto para Auditoria e Direito Tributário da mesma instituição.

Harald Ewig
ewig@gmx.de

- Prof. Dr. Flohr flohr@pfp-legal.de Advogado especializado em direito de distribuição, especialmente direito nacional e internacional de franquia. Sócio da PFP – Prof. Flohr & Partner – Advogados, um escritório de advocacia que leva seu nome e é focado em solucionar questões relacionados ao direito de distribuição e legislação antitruste. Atua como professor de direito econômico privado e internacional bem como legislação antitruste na UE e direito de franquia na Faculdade Técnica de Dortmund, Faculdade Técnica de Munique e na Universidade de St. Gallen na Suíça. Ao mesmo tempo, é professor visitante da Universidade Técnica de Chemnitz. Autor e coeditor de inúmeras obras sobre direito de distribuição e franquia.
- Dr. Otto Korte korte@dgrv.de Advogado, coordenador do Departamento jurídico da DGRV - Associação Alemã de Cooperativas. Dr. Korte se formou em Direito em Frankfurt am Main. Depois do seu período como assistente e sua atuação como juiz, foi diretor executivo do Instituto para Cooperativismo em Marburg. Há anos vem abordando, entre outros, as questões envolvendo o Código de Governança.
- Dr. Ludwig Veltmann l.veltmann@zgv-online.de Diretor executivo da Federação (alemã) de Empresas Comerciais Associadas (ZGV). Após a graduação em Ciências Econômicas e Sociais e seu doutorado, trabalhou no exterior, na região do Extremo Oriente. Posteriormente passou por organizações guarda-chuva da economia alemã, como a Federação da Indústria Alemã (BDI), a Associação das Câmaras de Indústria e Comércio Alemãs (DIHK), a Confederação Alemã de Ofícios (ZDH) e a Associação Alemã de Gestão de Materiais, Compras e Logística (BME). Em 2000 assumiu a direção da ZGV.
- Wilhelm Weischer wilhelmweischer@babyone.de Sócio executivo da BabyOne Franchise- und Systemzentrale GmbH. Formado em administração de empresas, começou sua carreira de profissional na área de suprimentos para bebês e crianças. Em 1992 se tornou o primeiro franqueado da BabyOne-Systems. Desde 1998, é sócio executivo do sistema que conta atualmente com 75 lojas especializadas na Alemanha e na Áustria. Já recebeu duas vezes o prêmio de franqueador.
- Prof. Dr. Joachim Zentes i.zentes@mx.uni-saarland.de Desde 1991, titular da cadeira de Administração de Empresas, em particular Comércio Exterior e Gestão Internacional, na Universidade do Sarre, diretor do Instituto para Comércio e Marketing Internacional (H.I.MA.) da Universidade do Sarre, assim como diretor da Seção de Economia do Instituto Europeu da Universidade do Sarre. Foi professor visitante em Friburgo, Varsóvia, Basileia e Santiago do Chile, coeditor das revistas alemãs «Marketing - Revista para Pesquisa e Prática» e „Marketing – Journal of Research and Management”, membro em conselhos consultivos e fiscais de várias empresas na Alemanha e no exterior bem como membro de diversas instituições de pesquisa.

Associações

Federação das Empresas Comerciais Associadas (ZGV)

A ZGV - Federação das Empresas Comerciais Associadas é a organização política que reúne empresas cooperadores de porte médio do comércio, da área técnica e de prestação de serviços na Alemanha e na Europa. Sob seu guarda-chuva, a ZGV une cerca de 230.000 empresas de porte médio em cerca de 320 grupos de empresas associadas de diversas formas jurídicas. Cerca de metade delas operam como cooperativas registradas, as outras como GmbH & Co (sociedade limitada) ou como AG (S/A). Há alguns anos, os sistemas de franquia de diferentes formatos também vêm desempenhando um papel cada vez mais importante dentro dos grupos de empresas associadas.

Associação Alemã de Cooperativas

A DGRV ou Associação Alemã de Cooperativas, com 17,8 milhões de membros em cerca de 5.300 cooperativas, é a maior organização econômica na Alemanha. Trata-se da organização guarda-chuva e associação de auditoria no sentido da Lei (alemã) das Sociedades Cooperativas.

Ela representa os interesses comuns do grupo cooperativado, auditando, consultando e apoiando seus membros.

Federação Alemã de Franquias

A DFV - Federação Alemã de Franquias vem representando os interesses da indústria alemã de franquias desde 1978 na economia e política nacional e internacional. Através da verificação das empresas no seu ingresso na federação e das diretrizes compulsórias para o franqueamento justo, a DFV constitui a comunidade da qualidade no segmento de franquias da Alemanha.

Com apoio da *PricewaterhouseCoopers AG*
Sociedade de auditoria