

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

MARGARETE LUISA ARBUGERI MENEGOTTO

**PRÁTICAS DE GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA ADOTADAS POR REDES
DE EMPRESAS ESTABELECIDAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

SÃO LEOPOLDO

2010

MARGARETE LUISA ARBUGERI MENEGOTTO

**PRÁTICAS DE GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA ADOTADAS POR REDES
DE EMPRESAS ESTABELECIDAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza

SÃO LEOPOLDO

2010

M541p Menegotto, Margarete Luisa Arbugeri.

Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por
redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul
/ Margarete Luisa Arbugeri Menegotto. – 2010.

130 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis,
2010.

Catálogo na publicação: Bibliotecário Flávio Nunes - CRB 10/1298

MARGARETE LUISA ARBUGERI MENEGOTTO

PRÁTICAS DE GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA ADOTADAS POR
REDES DE EMPRESAS ESTABELECIDAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

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

Aprovado em 14 de julho de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Clovis Antônio Kronbauer – UNISINOS

Ernani Ott - UNISINOS

Márcia Bortolucci Espejo – UFPR

Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza.

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, ____/____/_____.

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan

Coordenadora Executivo PPG em Ciências Contábeis

Dedico este trabalho a uma pessoa em
que me inspiro e me ilumina, minha
mãe.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de exprimir os meus mais sinceros votos de gratidão para com todas as pessoas que contribuíram para esta minha caminhada.

Faço um agradecimento especial:

- ✓ A toda minha família, especialmente as minhas filhas Gabriele e Isadora, ao meu esposo e minhas irmãs Adriana e Isabel, por terem me dado forças durante o período do curso e da execução da pesquisa;
- ✓ Ao meu querido orientador, Prof. Marcos Antônio de Souza, que aceitou, acreditou e orientou-me durante todo o trabalho com suas sábias palavras;
- ✓ Aos professores Alsones Balestrin, Ernani Ott e João Zani, os quais, com paciência e competência, auxiliaram-me no desenvolvimento da pesquisa;
- ✓ Ao conjunto de professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Unisinos, em especial ao Tiago, Clóvis, Carlos, Cléa, Rodrigo, pelos relevantes subsídios e contribuições;
- ✓ Ao Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do estado do Rio Grande do Sul e, em especial, Carlos Alberto Hundertmarker;
- ✓ Aos empresários e gestores entrevistados que mostraram-se extremamente prestativos em seus depoimentos;
- ✓ Aos colegas do curso de mestrado em Contábeis, em especial a Ana, Jonas, Márcia, Márcio, Fernando, Maurício e a Scheila;
- ✓ Aos funcionários da área administrativa do PPG, em especial a Ana e a Luciana;
- ✓ Ao amigo Carlos Alberto Hundertmarker, por acreditar, apoiar, indicar, sugerir e auxiliar de forma ilimitada;
- ✓ Aos amigos Alexandre e Jucemara, Evaldo, César, Odir e Vera, por toda presteza e incansável apoio ;
- ✓ A todos os amigos que compartilharam comigo este período,

Obrigada!

*Um dia você aprende que realmente pode suportar...
Que realmente é forte...
E que pode ir muito mais longe,
Depois de pensar que não se pode mais.
(William Shakespeare)*

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar quais práticas de gestão econômica e financeira são adotadas por redes de empresas do Rio Grande do Sul. O uso das práticas de gestão econômica e financeira permite aos gestores a avaliação das ações implementadas e a obtenção de informações necessárias para a tomada de decisão. Para a obtenção dos dados sobre a utilização dessas práticas pelas redes de empresas, foi utilizada a técnica de levantamento de dados por meio de entrevistas estruturadas, aplicadas em 21 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul, que compuseram a amostra da pesquisa. O instrumento de coleta de dados abordou aspectos referentes a motivos da formação das redes de empresas; forma de escolha dos associados; estrutura e formalização das redes; práticas de gestão econômica e financeira; governança corporativa; características gerais das redes e perfil dos respondentes. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva, na qual se calculou o *Ranking* Médio de utilização, bem como percentuais de graus de utilização, ambos baseados nas respostas obtidas na escala Likert. Foi realizada ainda a análise fatorial com intuito de reduzir o número de variáveis e formar fatores, os quais foram submetidos a múltiplas correlações bivariadas no intuito de verificar a relação entre estes. Baseado nessas análises pode-se constatar que as redes de empresas são constituídas com o objetivo principal de aumentar a competitividade, minimizar custos e obter parcerias. Constatou-se que 76% da amostra é formada por associações, e que as redes que possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano utilizam as práticas de gestão econômica e financeira com maior intensidade do que as que possuem um volume inferior. Com relação às práticas de gestão econômica e financeira, verificou-se que as cotações de preços com fornecedores potenciais e o fluxo de caixa são as mais utilizadas pela amostra. Os resultados permitem supor, ainda, que quando se trata de gestão econômica e financeira de redes o foco está voltado para o curto prazo, visto que na classificação dos *rankings*, as três primeiras colocações apresentam esta indicação.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas; Redes de Empresas; Governança; Gestão Econômica e financeira; Redução de Custos.

ABSTRACT

The objective of the present study was to identify which practices of economic and financial management are used by business networks in Rio Grande do Sul. The usage of practices of the economic and financial management allows the evaluation of the actions as well as the obtainment of needed information for decision-making. Structured interviews were used to obtain the data about the usage of these practices. The interviews were applied to 21 business networks in Rio Grande do Sul, which composed the sample of this research. The data collection instrument took into account the aspects referring to the reasons of business network formation; different forms on choosing the associates; structure and formalization of the networks; practices of economic and financial management; corporate governance; general characteristics of networks and respondents' profile. The data collected was submitted to the descriptive analysis where middle ranking and the percentage of usage were calculated based on the answers obtained on the Likert scale. The factorial analysis was performed in order to reduce the number of variables as well as to form factors which underwent multiple bivariate correlations in order to examine the relationship among them. Based on these analyses, it was possible to verify that business networks are established to increase competitiveness, reduce costs and achieve partnerships. It was found that 76% of the sample is composed of associations, and that the networks that have transaction value exceeding R\$ 10 million per year used the practices of economic and financial management with greater intensity than those with less volume. With respect to the practices of economic and financial management, it was found that the price quotation with potential suppliers and cash flow are most used by the sample. The results suggest that, when it comes to economic and financial management of networks, the focus is on short term, since the first three positions have this statement in the rankings classification.

Key-words: Strategic Alliances, Business Network, Governance, Economic and Financial Management, Cost Reduction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma de uma Rede.....	24
Figura 2: Representação de uma Aliança	26
Figura 3: Mapa de Orientação Conceitual: Modo de Gerenciamento e Formação de Elos	29
Figura 4: Representação da Rede de Empresas	30
Figura 5: Mapa Conceitual das Redes de Cooperação	32
Figura 6: Dimensões do Controle Organizacional	45
Figura 7: Gestão Econômica.....	48
Figura 8: Visão da Rede de Empresas	51
Figura 9: Ciclo do Controle	56
Figura 10: Gestão Financeira.....	59
Figura 11: Ciclo Operacional da Empresa.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores para o estabelecimento de Redes de Cooperação	17
Quadro 2: Discussão teórica sobre Rede Interorganizacional e seus componentes	25
Quadro 3: Comparativo entre alianças, cooperativa e rede de empresas	34
Quadro 4: Mecanismos de Governança Corporativa.....	38
Quadro 5: Gestão da Empresa Individual <i>versus</i> Gestão das Redes de Cooperação	41
Quadro 6: Processo de Gestão Econômica e Sistema de Informações.....	44
Quadro 7: Diferenciação de Resultado Econômico e Resultado Financeiro.....	46
Quadro 8: Composição do Grupo de Foco	65
Quadro 9: Escala Tipo Likert Utilizada na Pesquisa.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição da Amostra da Pesquisa.....	64
Tabela 2: Cargo dos Respondentes.....	71
Tabela 3: Escolaridade dos Respondentes.....	72
Tabela 4: Graduação dos Respondentes.....	72
Tabela 5: Remuneração dos Respondentes em Reais.....	72
Tabela 6: Remuneração dos Gestores das Redes de Empresas.....	73
Tabela 7: Tempo de Experiência dos Respondentes.....	73
Tabela 8: Tipo Jurídico das Redes da Amostra.....	74
Tabela 9: Número de Associados das Redes.....	74
Tabela 10: Nível de Faturamento dos Associados.....	75
Tabela 11: Número de Municípios Abrangidos pelas Redes.....	75
Tabela 12: Número de Estados Federativos Abrangidos pelas Redes.....	75
Tabela 13: Setor Econômico das Redes.....	76
Tabela 14: Tempo de Existência das Redes.....	76
Tabela 15: Quantidade de Colaboradores das Redes.....	77
Tabela 16: Estrutura das Áreas de Atuação dos Colaboradores nas Redes.....	77
Tabela 17: Volume de Transações Realizadas pelas Redes.....	77
Tabela 18: Estratégias Genéricas Adotadas pelas Redes.....	78
Tabela 19: Instituições de Ensino Apoiadoras das Redes.....	78
Tabela 20: Motivos da Formação das Redes de Empresas.....	80
Tabela 21: Motivos que Levaram a Escolha dos Associados.....	80
Tabela 22: Processo de Escolha do Associado.....	81
Tabela 23: Estrutura, Formalização e Procedimentos utilizados nas Redes de Empresas.....	81
Tabela 24: Fontes de Receitas das Redes.....	82
Tabela 25: Principais Produtos e Serviços Oferecidos pelas Redes aos Associados.....	83
Tabela 26: Práticas de Gestão Econômica e Financeira das Redes.....	84
Tabela 27: Práticas de Gestão Econômica e Financeira e Volume de Transações.....	85
Tabela 28: Atividades Operacionais e de Gestão Utilizadas pelas Redes.....	86
Tabela 29: Atividades de Governança adotadas nas Redes.....	87
Tabela 30: Formas de Monitoramento Utilizadas nas Redes.....	88
Tabela 31: Formas de Acompanhamento do Desempenho das Redes.....	88
Tabela 32: Fatores Motivadores da Formação das Redes.....	89
Tabela 33: Fatores referentes à Forma de Escolha do Associados.....	91
Tabela 34: Fatores referentes aos Instrumentos Constitutivos e Organizacionais das Redes.....	92
Tabela 35: Fatores referentes às Práticas de Gestão Econômica e Financeira.....	93
Tabela 36: Fatores referentes às Atividades de Gestão das Redes.....	95
Tabela 37: Fatores referentes às Atividades de Governança das Redes.....	96
Tabela 38: Correlações dos Aspectos Econômicos, Sociais e Estruturais das Redes.....	98
Tabela 39: Correlações: s Motivos, Escolhas e Instrumentos Constitutivos.....	102
Tabela 40: Correlações dos Instrumentos de Gestão.....	104

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
MP	Matéria-Prima
NCG	Necessidade de Capital de Giro
NUPEGEC	Núcleo de Pesquisa em Gestão de Custos
OCDE	Organizações de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PME	Prazo Médio de Entrega
PMF	Prazo Médio de Fabricação
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMPF	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PMV	Prazo Médio de Venda
RM	<i>Ranking</i> Médio
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA	21
1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA.....	23
2.1.1 Conceito de Alianças Estratégicas	26
2.1.2 Tipos de Alianças Estratégicas	27
2.2 REDES DE EMPRESAS.....	28
2.2.1 Definição de Redes de Empresas	28
2.2.2 Tipos de Redes de Empresas	31
2.2.3 Características das Redes de Empresas	32
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	34
2.3.1 Governança Corporativa nas Redes de Empresas	37
2.4 GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA	44
2.4.1 Visão Sistêmica da Rede de Empresas	50
2.4.2 Práticas de Gestão Econômica e Financeira	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	61
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	61
3.2.1 Quanto à Natureza	61
3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema	62
3.2.3 Quanto ao Objetivo	62
3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos	63
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.4 COLETA DOS DADOS	64
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	67
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	71
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	71
4.1.1 Perfil dos Respondentes	71
4.1.2 Perfil das Redes Pesquisadas	73
4.1.3 Formação da Rede e Escolha do Associado	79
4.1.4 Estrutura e Formalização das Redes de Empresas	81
4.1.5 Atividades e Receitas das Redes de Empresas	82
4.1.6 Práticas de Gestão Econômica e Financeira	84
4.1.7 Atividades de Governança	87
4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA	89
4.2.1 Análise Fatorial	89

	14
4.2.2 Correlações Múltiplas	97
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5.1 CONCLUSÕES	106
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	108
REFERÊNCIAS	110
Apêndice A – Carta Convite para a participação do Grupo de Foco	120
Apêndice B – Roteiro para o encontro Grupo de Foco	121
Apêndice C – Carta Convite de participação na pesquisa.....	122
Apêndice d – Instrumento de pesquisa.....	123

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As constantes alterações econômicas e tecnológicas têm alavancado níveis de concorrência elevados entre as empresas. Para alcançar resultados diferenciados dentro desse ambiente de concorrência acirrada, as organizações procuram alternativas para fortalecer sua posição ou aumentar suas chances de sobrevivência. Este ambiente competitivo, conforme Amato Neto (2000), impulsiona as empresas a aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças.

As transformações macro-econômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final da década de 1980 (STORPER; SCOTT, 1995).

O impacto dessas reestruturações de estratégias fez com que se reconsiderassem as vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e as vantagens dos arranjos híbridos de colaboração (PORTER, 1989a). Essas estratégias, mais adequadas às necessidades da nova era, puseram em dúvida a efetividade das práticas administrativas que se centravam na competitividade baseada em vantagens estáveis na hierarquia interna dos processos de produção e gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma das formas de sincronizar a capacitação e manter-se no mercado está na cooperação entre as empresas, que pode auxiliar a superar necessidades que isoladamente seriam difíceis de suprir (GHEMAWAT, 2007). Como exemplo de algumas formas tem-se:

- a) Combinar competências e utilizar o aprendizado de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;

- b) Compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- c) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente através da ruptura de monopólios;
- d) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- e) Fortalecer o poder de compra;
- f) Obter mais forças para atuar no mercado internacional.

A utilização dessas formas de sincronização permite o mapeamento de um cenário de negócios no qual as corporações passam a compreender o poder de negociação em nível de grupo. Neste sentido, a concentração de empresas pode influenciar os lucros no negócio, tais como fornecedores que representem um alto percentual da estrutura de custos da empresa, clientes que representem uma expressiva fatia de mercado, ampliando o poder de escala, ou grupos que circundam dimensões estruturais importantes, como o nível de concentração de mercado (GHEMAWAT, 2007).

Na visão de Ghemawat (2007), a análise em nível de grupo é direcionada pela idéia de que a estrutura de cooperação pode ajudar na identificação do que e quanto esses grupos obterão da fatia de mercado. A cooperação entre empresas é tratada nos Estados Unidos por outros órgãos como, por exemplo, os governos federal e estaduais, como uma importante forma de auxiliar o crescimento sustentável das empresas.

Outros fatores também influenciaram para que as empresas buscassem a cooperação: abertura de mercado, estabilização monetária e privatizações, ocorridos na década de 1990. Em contrapartida as empresas responderam a essas mudanças expandindo o controle societário, via compartilhamento do controle entre sócios e formação de alianças estratégicas entre grupos (CÂNDIDO, 2001).

De acordo com Amato Neto (2000), pode-se resumir alianças estratégicas como um paradigma de trabalho mais enxuto, ágil e flexível, que surge por meio das estratégias e das relações entre empresas. Lewis (1992) conceitua aliança estratégica como sendo um arranjo voluntário entre empresas, que surge de necessidades mútuas na busca de objetivos comuns, sem, contudo, renunciar a sua autonomia estratégica e seus interesses específicos.

Os principais motivos que induzem as empresas à formação das alianças estratégicas são inserção em novos mercados, inovação e introdução de novos produtos; aumento do poder

de competitividade; estabelecimento de padrões globais; rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos e minimização de custos (AMATO NETO, 2000).

Utilizando-se das alianças estratégicas, as empresas formam seus elos, resultando nas redes. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a idéia central do estabelecimento de redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilizem ganhos competitivos pelas empresas associadas.

Uma rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento de pessoas jurídicas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si (CASTELLS, 1999).

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam cinco fatores que podem levar à formação das redes de empresas como mostra o Quadro 1.

Fatores	Definições	Exemplos
F1: Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado	Maior poder de negociação e poder com fornecedores e parceiros. Maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de ampliar a exposição pública. Ampliação do potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas.
F2: Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizada pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Serviços de garantia ao crédito Desenvolvimento de sistemas de informações para disseminação eletrônica de soluções entre os associados. Soluções conjuntas para realização de exportações e importações. Ampliação da infra-estrutura e de apoio.
F3: Aprendizagem e Inovação	A socialização de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Acesso a novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, resolução de problemas e desenvolvimento dos negócios. Realização de estratégias coletivas de inovação. Acesso rápido a novas tecnologias.
F4: Redução de Custos e Riscos	A vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes.	Possibilita a redução de produção, transação, informação e de resolução de conflitos. Facilitação de acesso a recursos não existente na empresa e combiná-los com os disponíveis na rede.
F5: Relações Sociais	A consolidação das relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo que para além daquelas puramente econômicas.	Troca de experiências Abertura de espaço para ocorrência de contatos pessoais. Permite a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios

Quadro 1: Fatores para o estabelecimento de Redes de Cooperação

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

Ao verificar o Quadro 1, constata-se que o estabelecimento de uma rede busca soluções que permitem suprir as necessidades de ordem econômica e ainda organizacionais e sociais.

A definição de redes não é utilizada apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. Para uma melhor delimitação do termo rede, define-se esta como sendo o método organizacional de atividades econômicas, financeiras e estratégicas, mediante a coordenação e/ou cooperação interfirmas (PORTER, 1989a), que possibilita a expansão tecnológica global, ampliando a capacidade conectiva das organizações e as possibilidades de ações conjuntas.

O surgimento e a evolução das redes entre as empresas é uma das conseqüências de um novo contexto de negócio globalmente interligado. Unindo-se os conceitos de cooperação e de rede, tem-se a idéia de rede de cooperação, entendida aqui como uma nova configuração organizacional (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só nas economias de países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também nos países emergentes como México, Chile e Brasil (AMATO NETO, 2000).

Como resultado desse processo, verificam-se no âmbito nacional e internacional experiências de desenvolvimento econômico baseadas na cooperação entre empresas, e dessa modalidade de operação surgem novos processos de gestão (VERSCHOORE, 2006). O processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva das redes de empresas com relação às demais empresas concorrentes. Para tanto, faz-se necessário ter uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, que resulta para a organização um diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e, por isso, sujeita à descontinuidade.

A atuação das organizações em rede permite o desenvolvimento de novas concepções na execução de diversas funções e processos organizacionais. Para tanto, é necessário identificar as práticas de gestão adotadas pelas redes de empresas, no intuito de verificar as informações divulgadas aos diversos integrantes das mesmas e ainda possibilitar a formação de novas estratégias.

A utilização dessas práticas de gestão permite às organizações medirem seu desempenho organizacional, no intuito de realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos; apresentar os resultados aos investidores evidenciando o potencial de retorno de seus investimentos; e ainda verificar periodicamente o cumprimento das estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos (LUITZ; REBELATO, 2003).

Beuren, Martins e Raupp (2006) acrescentam que, na conjuntura empresarial, a busca por instrumentos que visam a atender o processo de gestão organizacional, como a utilização de planejamentos e controles almejando a transparência, pode auxiliar na permanência de empresas no mercado. Neste sentido, Wegner e Dahmer (2009, p. 5) descrevem que “no âmbito financeiro, a contabilidade pode ser considerada como uma ferramenta para o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, visto que oferece informações relativas a custos, investimentos e resultados obtidos.”

Estes instrumentos também podem ser utilizados por redes de empresas, uma vez que podem proporcionar a estas melhor qualidade na gestão, possibilitando assim a apresentação de indicadores que possibilitam a tomada de decisões sobre o rumo das redes, e ainda ações corretivas contra eventuais problemas e ineficiências do processo organizacional.

Neste sentido, Moura (2001, p. 15) ressalta que “faz-se necessário o uso de instrumentos de gestão econômica e financeira que permitam aos gestores a avaliação das ações implementadas, a fim de identificar qualquer tipo de problema”. A gestão econômica e financeira permite identificar se as metas e objetivos propostos foram atingidos e ainda verificar se a execução das ações está de acordo com os planos pré-estabelecidos.

Sendo assim, pode-se entender que para a administração das redes de empresas, a gestão econômica e financeira tende a ser relevante em função da complexidade de sua administração bem como das diferenças em relação à administração de uma empresa isolada (VERSCHOORE, 2006).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Mantovani (2005) enfatiza a necessidade da utilização da gestão econômica e financeira, pois esta deve assumir, além das tradicionais responsabilidades, uma postura conjunta nos negócios, bem como no desenvolvimento da estratégia corporativa.

Verschoore (2006) verificou em seu trabalho que as redes de empresas necessitam de uma gestão diferenciada e que atenda as suas especificidades enquanto rede de empresa. Percebe-se, assim, a necessidade de entender o funcionamento de uma rede e, com isso, possibilitar formas de gestão que a auxiliem no gerenciamento das suas atividades.

Em função do contexto apresentado e visando a contribuir para uma melhor gestão das redes, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul?**

1.3 OBJETIVOS

Conforme Malhotra (2001), o pesquisador deve enunciar os objetivos de pesquisa com precisão e concisão, segregando-os em objetivo geral e específicos. Utilizando este procedimento, o trabalho correrá menos riscos de distanciamento do tema central.

1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral identificar as práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral definido, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os motivos que aproximaram as empresas para a formação das redes de empresas;
- b) Caracterizar as principais práticas de gestão econômica e financeira das redes de empresas;
- c) Verificar a relação entre os motivos que levaram a formação das redes de empresas e as práticas de gestão econômica e financeira utilizadas por estas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo se limitou a identificar as práticas de gestão econômica e financeira adotadas pelas redes de empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Não é seu objeto a mensuração dos resultados, nem elencar as melhores práticas de gestão econômica e financeira para as redes de empresas.

Além disso, não se buscou conhecer como é feita a mensuração da eficiência e da eficácia destas práticas, bem como a avaliação das consequências de uma possível decisão das redes de empresas em adotarem ou não as práticas de gestão econômica e financeira.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo contribui com o avanço científico na área de redes empresariais, bem como preencher lacunas existentes neste campo, além de gerar questionamentos que poderão servir para pesquisas futuras. Redes de empresas é um tema frequentemente discutido, mas raramente estudado empiricamente, o que resulta na necessidade de se expandir os estudos de como as redes funcionam, e de como os resultados são gerados e medidos (KILDUFF; TSAI, 2003).

Os estudos de Lagemann (2004) apresentam a forma como as redes são constituídas, os tipos de relacionamentos praticados pelos participantes, a formalização das relações, além dos aspectos como aprendizagem, mecanismos de controle e ambiente externo, porém a gestão econômica e financeira dessas entidades não é estudada.

O tema redes apresenta crescente interesse acadêmico, governamental e empresarial, sobretudo pela possibilidade de sustentar o desenvolvimento e a competitividade das empresas (MAGRINELLI; STUMPHF, 2005). Sendo assim, o estudo sobre as práticas de gestão econômica e financeira utilizadas pelas redes de empresas visa suprir uma necessidade tanto acadêmica como empresarial, visto que o controle efetivo e a avaliação de desempenho da gestão das redes são fatores necessários para a sustentabilidade, sobrevivência e ainda para a ampliação das entidades.

Acredita-se que o resultado deste estudo pode auxiliar a futuras pesquisas sobre a gestão econômica e financeira das redes de empresas e ainda como suporte para profissionais

e especialistas da área, bem como a profissionalização da cooperação com a utilização da contabilidade gerencial, possibilitando o desenvolvimento de pequenas e médias empresas diante dos grandes conglomerados.

Além disso, em função da sua natureza, o presente estudo está inserido no Núcleo de Pesquisa em Gestão de Custos (NUPEGEC), grupo este registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), coordenado pelo Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza, que tem como objetivo geral desenvolver teorias e aplicações das informações de custos no âmbito da formulação, implantação e controle de estratégias que tenham nos custos um dos fatores de obtenção e/ou manutenção de vantagem competitiva.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a delimitação do tema e a justificativa de estudo.

No Capítulo 2, descreve-se o referencial teórico, onde são abordados os tópicos: Organização estratégica, suas definições e tipos de estratégias; alianças estratégicas: definições, tipos, formações e exemplos; Redes de Cooperação: definição e tipos de redes, bem como a definição de gestão econômica e financeira, suas ferramentas e visão sistêmica da empresa.

No Capítulo 3, aborda-se a metodologia de pesquisa, descreve-se a classificação da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento e análise de dados e as limitações do método.

O Capítulo 4 é destinado à apresentação dos resultados, à análise e interpretação dos dados levantados com base nos questionários respondidos pelos gestores das redes de empresas do Rio Grande do Sul.

A conclusão do estudo e as recomendações são apresentadas no Capítulo 5, seguida das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA

Transformando os conceitos de competição para cooperação, de única organização para população de organizações e de separação para união, Astley (1984, p. 527) estabeleceu o conceito de estratégia coletiva, propondo a seguinte definição como sendo “[...] a conjunta formulação de políticas e a implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais”.

Este conceito de estratégia é aplicado nas redes de empresas, onde não precisam limitar-se às relações competitivas, havendo inúmeras possibilidades para o empreendimento de ações empresariais colaborativas de curta, média e longa duração, benéficas aos envolvidos. Para tanto faz-se necessário a readequação do conceito de estratégia, que pode ser feita em termos da mobilização coletiva de ações e recursos direcionados a atingir os objetivos em comum pelas empresas participantes das redes interorganizacionais (ASTLEY; FOMBRUN, 1983).

O estudo de Gueguen, Pellegrin e Torres (2006) corrobora elencando as mudanças paradigmáticas de competição para a organização estratégica, resultando no que denominaram de ecossistemas de negócios e exemplificam citando as redes de empresas e as alianças. Para o gerenciamento desse ecossistema de negócios, também chamado de organização estratégica, são necessários alguns instrumentos. Um dos mais utilizados conforme Astley e Fombrun (1983), é a formação de equipes focadas em objetivos específicos e constituídas por representantes dos associados.

Adam (2006) apresenta um organograma adotado por parte das redes de empresas do Rio Grande do Sul, que pontua a composição mista entre representantes das empresas associadas e profissionais das áreas, os quais formam as equipes. Pode-se constatar que as funções executoras são utilizadas pelos profissionais, denominados na Figura 1 como Equipe de Funcionários da Rede e as com poder de voto, chamadas de comissões estratégicas de trabalho, são ocupadas por associados das redes de empresas.

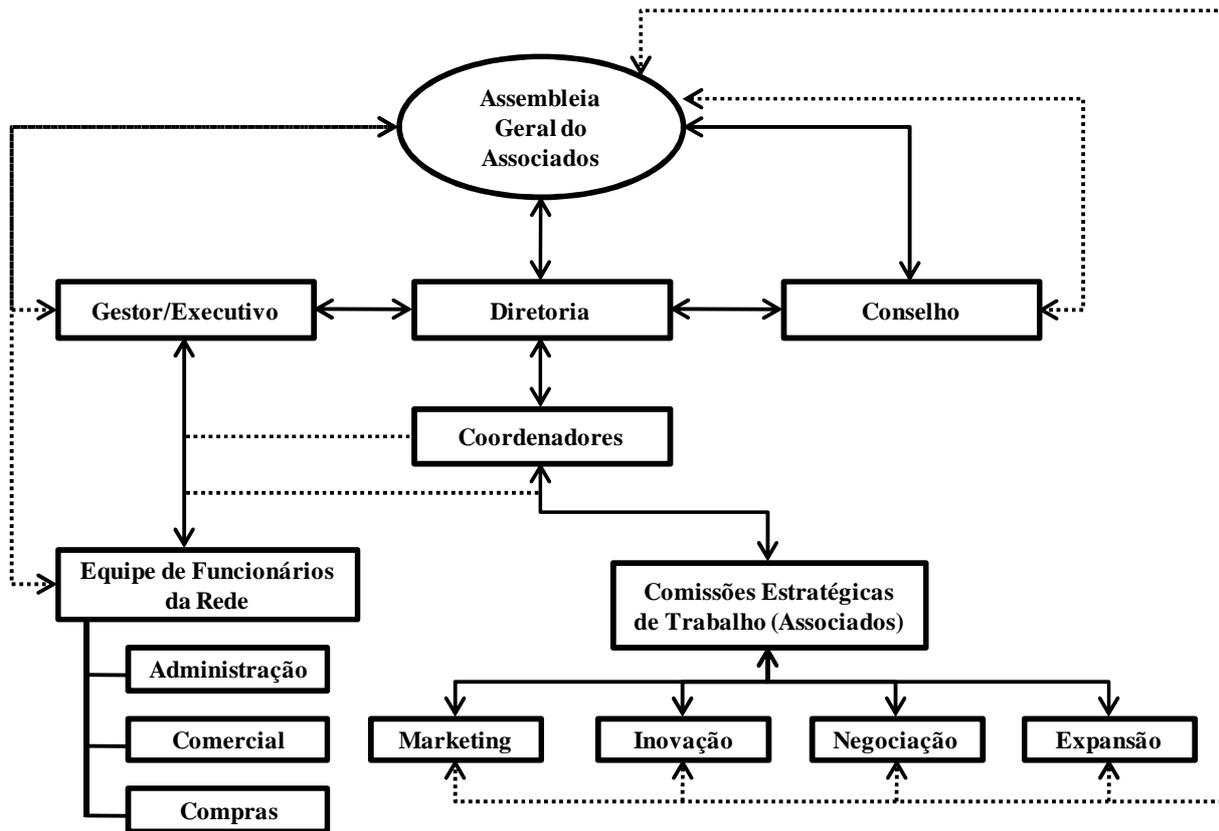


Figura 1: Organograma de uma Rede

Fonte: Adaptado de Adam (2006).

A organização estratégica de cada rede de empresa é composta por equipes e comissões dentro das redes de cooperação, sendo realizada por meio de uma comissão estratégica formada por executivos profissionais ou por representantes das partes envolvidas (GRANDORI; SODA, 1995).

A função da comissão estratégica é administrar, gerenciar as ações empreendidas em conjunto, organizando e facilitando a realização dos objetivos traçados. Ela serve de alicerce das decisões tomadas coletivamente, monitorando as atividades desenvolvidas, reparando os problemas e as melhores soluções e sanções quando necessário (ADAM, 2006).

A comissão estratégica também pode desempenhar funções de agregação de valor, visto que elas detêm uma visão única e ampla da organização; criar uma atmosfera de reciprocidade entre os envolvidos; promover a imagem da rede por meio de uma marca única com forte presença em mídia e instituir mecanismos para a atração e a seleção de novos parceiros (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

Nas redes de empresas é necessário que a comissão estratégica tenha características democráticas, visto que a distribuição equitativa do poder possibilita que as equipes e os

componentes da comissão sejam eleitos e, acima de tudo, amparados por todos os seus membros (ADAM, 2006).

A partir de contribuições de Oliver e Ebers (1998), dos estudos de Castells (1999), Marcon e Moinet (2001) e de Dutra (2009), procurou-se estruturar um resumo das definições de rede interorganizacional e de sua composição.

Autores	Descrição	Características e Formas de Interação
Oliver e Ebers (1998)	Atores que se inter-relacionam por aproximações de atividades, de dependência de recursos e de poder político ou controle	Posição - espaço ou posicionamento interno na Rede; Meta - capacidade de realizar metas consecutivas; Dependência e Conflito - definem níveis de poder e controle, estabelece densidade organizacional e legitimidade; Confiança - estabelecimento de comprometimento e cooperação; Liberdade - flexibilidade e adaptabilidade na utilização de recursos, no direcionamento de um mercado, na estabilidade, entre outros.
Castells (1999)	Um conjunto de atores que atuam em sistema aberto, altamente dinâmico e suscetível a inovação.	Adaptabilidade e Flexibilidade - para uma cultura de construção e reconstrução contínuas e políticas para o processamento de novas crenças; busca suplantar o tempo e o espaço; Inovação - baseia-se em ações de inovação e globalização; Posicionamento Interno - oferece condições às empresas participantes de ganhar vantagem competitiva em sua posição relativa.
Marcon e Moinet (2001)	Um conjunto de pessoas ou organizações inter-relacionadas direta ou indiretamente. Deve haver: a) recursos a trocar; b) info-estrutura (conjunto de regras de funcionamento e ética); c) infra-estrutura (meios práticos de ação - orçamento, local, comunicação, material, dentre outras).	Fluidez - capacidade de flexibilidade e adaptabilidade que permitem efetuarem inter-relações dentro do espaço, do tempo, do ponto de vista social e do organizacional; Finalidade - razão de ser: política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e social; Capacidade de realizar Economias Relacionais - reduz a dispersão de esforços; permite ganho de tempo - agilidade; Capacidade de Aprendizagem - aprendizagem coletiva, ou seja, no ciclo de aprendizagem cada um evolui em função do outro. Conhecimento distribuído entre seus atores.

Quadro 2: Discussão teórica sobre Rede Interorganizacional e seus componentes

Fonte: Dutra (2009, p. 34).

Pode-se observar no Quadro 2 que os autores Oliver e Ebers (1998), Castells (1999) e Marcon e Monet (2001) apresentam descrições dos conceitos de redes interorganizacionais, bem como as suas principais características e formas de interações. Trata da posição dos atores, metas, finalidades, até a capacidade de realizar economias relacionais e a capacidade de aprendizagem.

Conforme Oliver (1990) existe uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais e que estimula a criação de diferentes tipos de associações entre empresas, como exemplo, tem-se as alianças.

Balestrin (2008) salienta que essas contingências são a causa que induz ou motiva as organizações a firmarem as relações interorganizacionais, explicando as motivos pelos quais as organizações se relacionam. Dentre estes destaca os que exercem influências sobre reguladores (assimetria); promover a coletividade entre os membros através do compartilhamento de informações (reciprocidade); obter vantagem econômica, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores (eficiência); reduzir a incerteza competitiva por meio de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede (estabilidade) e melhorar a imagem da rede e de seus atores (legitimidade).

2.1.1 Conceito de Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são um dos tipos mais comuns de cooperação entre organizações. A cooperação e a inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmago da nova competição (VERSCHOORE, 2006). Elas possuem uma coordenação formalizada, mas não há criação de uma nova empresa. As alianças são governadas por relações contratuais, que podem ser formais ou informais, como ilustra a Figura 2.

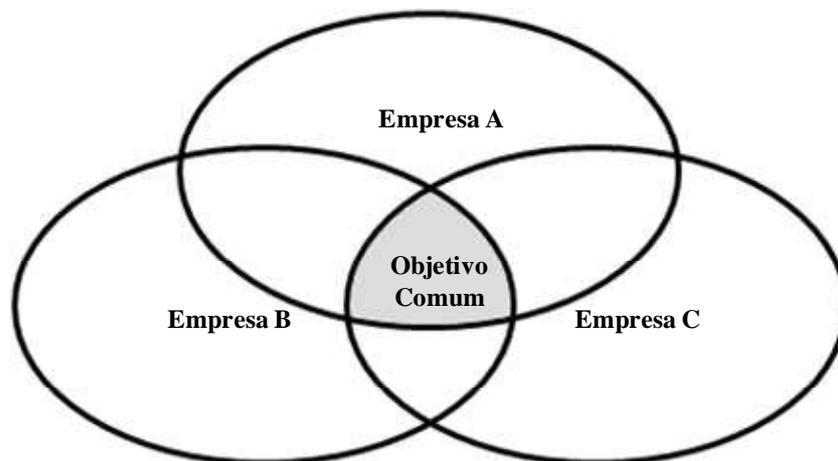


Figura 2: Representação de uma Aliança

Fonte: Baseado em Verschoore (2006).

Os contratos de alianças, sejam formais ou informais, destacam-se por tentarem antecipar os elementos dos processos que serão realizados de forma conjunta. Neles estão estabelecidos os objetivos, os meios pelos quais eles serão perseguidos, as divisões dos

resultados e tudo o que as partes julgarem relevante para a constituição da aliança (DOZ; HAMEL, 1998).

Para Zawislak (2000, p. 19), “o contrato deve considerar questões quanto às supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto”. Para tanto há a aliança, uma solução contratual para viabilizar a união de esforços entre organizações, procurando manter a individualidade própria.

2.1.2 Tipos de Alianças Estratégicas

Encontram-se na literatura diferentes tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar setores específicos, com o objetivo de dominarem partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas. Com as alianças estratégicas, as organizações podem criar combinações de recursos que atendam aos seus objetivos (LEWIS, 1992).

Dentre os vários e possíveis tipos de alianças, Kanter (1997) cita os seguintes:

- a) Alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios: neste tipo de alianças, empresas que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para preencher as necessidades de todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um consórcio de 6 empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas no *Battelle Memorial Institute* em Columbus, Ohio;
- b) Alianças oportunistas ou *joint venture*: as organizações vêem uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são freqüentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa e desenvolvimento entre empresas de vários países;
- c) Alianças de parceria, envolvendo fornecedores, consumidores: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business*

process) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Por meio das alianças, as empresas se dispõem a trabalhar unidas por períodos de tempo na busca de melhorias nos negócios. A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura. Na medida em que as organizações se aproximam, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem proporções maiores em um processo natural, tornando a parceria mais formal, com acordos regulados, documentados mediante de estatutos ou contratos, surgindo as redes de empresas.

Para atuar com o conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o final do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de rede.

2.2 REDES DE EMPRESAS

O termo rede apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Originalmente, ele se reportava a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós são formados pelas intersecções das linhas (MARCON; MOINET, 2000).

O termo rede também tem o sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Fombrun (1997) e Castells (1999) definem rede como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento como, por exemplo, no campo de estudos das ciências sociais, no qual o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2000).

2.2.1 Definição de Redes de Empresas

Conceitua-se redes de empresas como “arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, empresas individuais lucrativas que permitem a essas firmas

ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede” (JARILLO, 1988, p. 32).

Na tentativa de oferecer melhor compreensão da diversidade de tipologias de redes, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, indicando, a partir deste, as principais dimensões sobre as redes e de como estas são estruturadas.

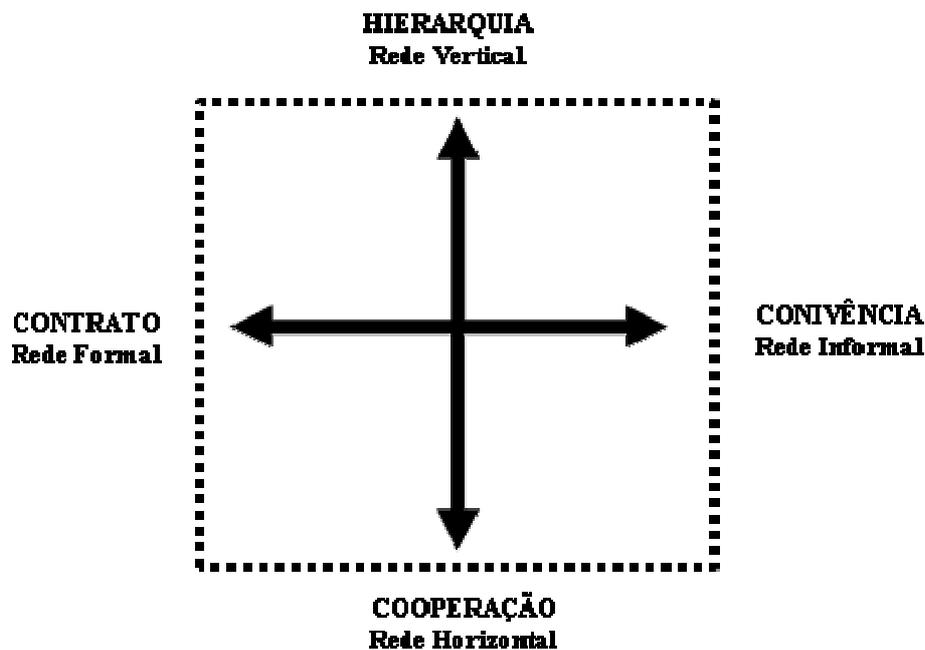


Figura 3: Mapa de Orientação Conceitual: Modo de Gerenciamento e Formação de Elos

Fonte: Balestrin (2005, p. 28) adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Segundo Balestrin (2005), o mapa mostra no eixo vertical, a natureza da relação entre os participantes da rede. As relações estabelecidas podem ser de cooperação ou de hierarquia. As relações de cooperação são geralmente praticadas por empresas de micro, pequeno e médio porte, configurando as redes de cooperação horizontal, ou seja, as redes de empresas.

Encontra-se na seqüência da análise o eixo horizontal da figura, que representa o nível de formalização existente na rede. As relações entre os atores podem ser configuradas por um nível de convivência informal, ou seja, sem a existência de contratos de direitos e deveres, como, por exemplo, as alianças, indo até o nível de relacionamentos formais, estabelecidos por meio de documentos contratuais que regram a relação entre as partes, ilustrativamente, as redes de empresas. Outros exemplos estão elucidados na seção 2.2.2 - Tipos de Redes.

Balestrin (2005, p. 29) destaca que “[...] em cada um dos pontos do quadrante pode-se encontrar um tipo particular de rede, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes” e a sua formação, formais e as informais.

As redes de empresas são consideradas como uma terceira forma organizacional, tendo características únicas e distintivas frente às relações de mercado e de hierarquia (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; HUMAN; PROVAN, 1997). Astley e Fombrun (1983) sugerem uma tipologia de estratégias em que uma estratégia coletiva está para a estratégia corporativa, da mesma forma que esta está para a estratégia do negócio. Isto é, a estratégia do negócio relaciona-se com o ambiente específico, a estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente geral, e a estratégia coletiva com o ambiente interorganizacional.

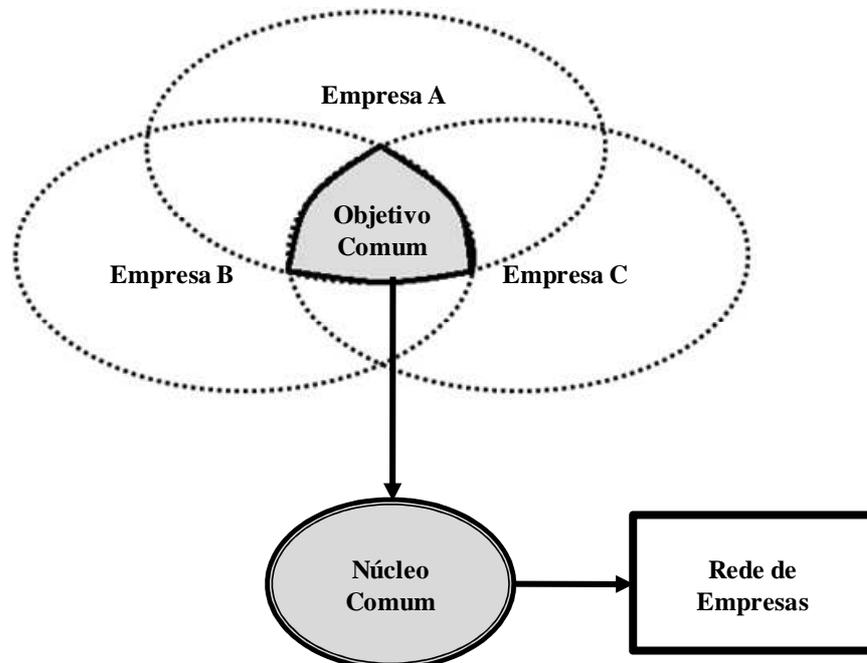


Figura 4: Representação da Rede de Empresas
 Fonte: Baseado em Verschoore (2006).

Em seus estudos, Verschoore (2006) expõe que existe um conjunto variado de elementos que torna possível caracterizar as redes de cooperação como a organização composta por várias organizações, conforme ilustrado na Figura 4. Tal figura que complementa a de número 2, explicita a Rede de Empresas como originária de um objetivo comum das empresas.

O autor cita algumas características das redes de empresas. Entre elas, a formada por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas; com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua

individualidade legal; participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Para Verschoore (2006), as redes de empresas são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria e um modelo de governança específico.

Todos esses elementos enfatizam a necessidade de um modelo de gestão específico para redes de cooperação. Evidentemente, o modelo deve resultar em uma organização única com características próprias.

2.2.2 Tipos de Redes de Empresas

As particularidades das necessidades e dos tipos de vínculos formalizam tipos de redes diferenciadas. Os quatro eixos que norteiam essa diferenciação são apresentadas no mapa de orientação conceitual (Figura 5). Há uma relação entre empresas, em que uma busca coordenar e controlar os esforços das demais nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo. De acordo com o mapa da Figura 5, os quadrantes indicam as dimensões sobre as quais as redes são estruturadas.

De acordo com Balestrin (2008), o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma relação simétrica de poder ou um grau de controle hierárquico com forte assimetria de poder. O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores, que pode mover-se desde uma conveniência informal até relações fortemente estabelecidas por contratos entre as partes.

Balestrin (2008, pg. 86) destaca que, “[...] em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de rede, demonstrando a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes”.

Tem-se uma diversidade de possibilidades de se constituir uma rede, de tal forma que dificilmente existirão redes estruturadas de maneiras idênticas. Porém, o ponto comum das redes está na busca de determinados fins que dificilmente seriam atingidos de maneira isolada.

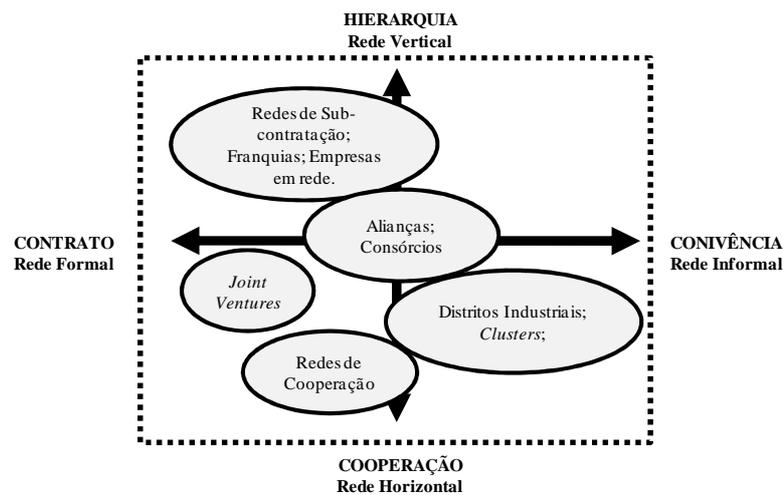


Figura 5: Mapa Conceitual das Redes de Cooperação

Fonte: Adaptado de Balestrin (2008, p. 86).

Ao observar a Figura 5 verifica-se que cada tipo de rede possui suas particularidades e que estas são determinantes para a caracterização.

2.2.3 Características das Redes de Empresas

Na percepção de Castells (1999), dois fenômenos acabaram destacando-se no horizonte organizacional. O primeiro foi a disseminação da idéia de cooperação entre empresas que vem gerando alternativas viáveis de arranjos competitivos com a formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico, como são os casos de redes de cooperação.

O segundo foi o renascimento da pequena empresa, a qual, deslocada do foco produtivo desde a ascensão da grande empresa moderna, mostrou que por meio de contínuos esforços de cooperação, é plenamente possível superar suas dificuldades estruturais e conquistar espaços nos diferentes mercados, estabelecendo-se como importantes agentes no contexto econômico da nova competição.

As empresas de menor porte, também sob a perspectiva de Castells (1999), estão mais bem preparadas aos desafios contemporâneos, uma vez que, sendo pequenas, aproveitam as vantagens de uma unidade ágil, flexível e enxuta. Formando redes de cooperação, tendo os mesmos ganhos de escala das grandes empresas, ajustando-se continuamente à rede e remodelando-a, conseguem manter-se atualizadas por um longo período de tempo.

Hinterhuber e Levin (1994, p. 46) afirmam que “[...] uma rede inteligentemente formada entre pequenas e médias empresas pode muito bem ser superior aos grandes competidores”.

As redes de empresas possuem características próprias, das quais pode-se elencar, de acordo com Verschoore (2006), as seguintes:

- a) Em primeiro lugar, a rede representa uma sociedade formada por empresas, e não por pessoas;
- b) A propriedade e o poder dentro da organização não estão diretamente relacionados. Além disso, a hierarquia perde o sentido, visto que as relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança socialmente imbricados;
- c) As relações de mercado são substituídas por relações interdependentes, pois a integração das empresas, sem a centralização exigida pela grande empresa burocratizada, permite que uma rede minimize a necessidade da busca de recursos externamente;
- d) A cooperação é a gênese dessa nova organização. Todos os benefícios dela originados têm como base a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e de que relacionamentos solidários podem revelar-se mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista centrado no auto-interesse.

Para melhor entendimento das especificidades das redes de empresas, faz-se necessária uma distinção entre outros arranjos, como cooperativas e alianças estratégicas. Nesse sentido, Human e Provan (1997) salientam que as redes de empresas diferem de outras formas de alianças estratégicas, pois são geralmente criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, que permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas.

Faz-se necessário diferenciar as alianças, as redes de empresas e as cooperativas, conforme Quadro 3 onde são descritas as características e os fatores de desempenho.

	Características	Fatores de Desempenho
Aliança	Informal e composta de no mínimo 2 atores; Alianças estratégicas são arranjos cooperativos entre duas ou mais organizações, visando incrementar suas posições competitivas e performance pelo compartilhamento de recursos; Não realiza operações comerciais. Há a intermediação.	1. Ganhos Individualizados por ator; 2. Poder de mercado; 3. Compartilhamento de recursos
Cooperativa	Formal e composta de no mínimo 20 atores. Sociedade civil de pessoas naturais sem fins lucrativos; Sistema econômico-social; Uma atividade econômica de proveito comum sem o objetivo de lucro, tendo como características a adesão livre, a representação do capital em quotas partes, a singularidade do voto e o retorno das sobras líquidas; Realiza operações comerciais com e para com os seus cooperados.	1. Ganhos da cooperativa; 2. Melhoria da condição econômico-social dos cooperados;
Redes de Empresas	Associação sem fins lucrativos, composta por no mínimo duas empresas jurídicas, que visam melhoria na competitividade; Não realiza operações comerciais, mas pode apoiar o processo de comercialização.	Dos associados da rede de empresas: 1. Economia de escala 2. Poder de barganha 3. Ampliação de mercado 4. Economia de escopo e de especialização 5. Processo de inovação 6. Redução dos Custos de transação

Quadro 3: Comparativo entre alianças, cooperativa e rede de empresas

Fonte: Baseado em Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002); Silva (1994); Brasil (1971) e Balestrin e Verschoore (2008).

Uma das principais características das redes de cooperação citadas por Balestrin e Verschoore (2008, p. 169) “é que essas possibilitam manter a autonomia isolada na gestão de seus componentes e ao mesmo tempo a rede possui uma governança diferenciada das empresas que a compõe, pois o objetivo fim de cada uma proporciona essa particularidade”. Pode-se elencar que o objetivo-fim dos membros participantes das redes é o lucro econômico e o objetivo fim da rede é a sustentabilidade e perpetuidade das empresas participantes.

Devido a esse paradoxo entre estratégias da rede e a estratégia da empresa individual é que a gestão deve estar preparada para dirimir e orientar os interesses estratégicos de ambas as empresas participantes. Isto se torna possível adotando a governança corporativa, bem como aprimorando a gestão.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) descreve o conceito de governança corporativa como um sistema que assegura aos sócios proprietários o governo

estratégico da empresa e efetiva monitoração da diretoria executiva. Essa relação se dá pelo conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal, cujos papéis são fundamentais para o exercício do controle, e assegura aos acionistas a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do País (IBGC, 2009).

O Relatório das Organizações de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2002) afirma que esse conselho de administração deve agir sempre com base em quatro princípios fundamentais:

- a) *Fairness* – a justiça e equidade nos relacionamentos entre os acionistas, evitando que os majoritários sejam beneficiados em detrimento dos minoritários;
- b) *Disclosure* – a transparência das informações relativas às empresas, evitando a ocorrência de informações privilegiadas;
- c) *Accountability* – o dever e a responsabilidade pela prestação de contas;
- d) *Compliance* – o estrito cumprimento da lei.

Bernhoeft e Gallo (2003) descrevem que a preocupação quanto ao tema da governança corporativa vem de longa data. Porém, os estudos mais profundos começaram a ser desenvolvidos no início de 1990. Destarte, a governança corporativa é vista como um conjunto de princípios e práticas que têm sido incorporados aos modelos de gestão das organizações e tem atraído a atenção de diferentes partes interessadas e, em sentido mais amplo, o próprio interesse público.

Assim, as boas práticas de governança corporativa, apontadas nos estudos de Escuder e Tinoco (2008), têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Segundo Souza (2001), a governança corporativa no Brasil pode ser vista à luz de três diferentes visões: a abordagem internacional, aquela segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e a terceira, à luz da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), cada qual objetivando resguardar os direitos dos demais atores de uma organização, porém com a lente focada de forma diferenciada. Contudo, em todas elas a preocupação principal está nas relações de *shareholders* e *stakeholders*.

Em razão da forte concentração de capital, no Brasil, os aspectos da governança corporativa possuem particularidades que extrapolam a administração interna da organização.

Em função disso, Bornholdt (2005) entende a questão da governança corporativa como normas de relações entre empresa, acionistas, família e seus herdeiros.

Bernhoeft e Gallo (2003) entendem que a alta concentração de propriedade e do controle das companhias, aliada à baixa proteção legal dos acionistas, faz com que o principal conflito de agência no País se dê entre acionistas controladores e minoritários e não entre acionistas e gestores, como nos países anglo-saxões, que possuem estrutura de propriedade pulverizada.

Como decorrência da grande concentração de poder, os membros do conselho de administração são em sua maioria indicados pelo acionista controlador. Esta situação, conforme Escuder e Tinoco (2008), reduz a possibilidade de uma postura ativa e independente dos conselhos, que é necessária para o cumprimento de suas atribuições legais de fixação da orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas.

Com o objetivo de tentar neutralizar essa postura, outro ator aparece na estrutura da Governança Corporativa, o conselho fiscal. O fortalecimento deste nas empresas que atuam no mercado norte americano surgiu com a autorização da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, na aceitação do conselho fiscal como agente controlador em substituição ao comitê de auditoria.

O conselho fiscal presta contas aos acionistas da fiscalização dos atos da diretoria executiva e do conselho de administração e oferece sua opinião quanto aos demonstrativos financeiros examinados pelo auditor externo.

Lamb (2002), expõe por sua vez que o papel do conselho fiscal situa-se além daquelas simples atribuições previstas na legislação, mas, sobretudo, naquelas em que estão subentendidas, como controle e acompanhamento dos controles internos, planejamento estratégico e orçamentário, já que faz parte do sistema de controle e fiscalização.

Neste contexto, os conselheiros fiscais têm como papel o acompanhamento das decisões relevantes da empresa, como as questões relacionadas ao planejamento estratégico, riscos e controles internos para efeito de proteção não somente aos acionistas minoritários, mas ao mercado e assim corroborar com a proteção e perenidade da Entidade.

De acordo com Almeida (2001), tradicionalmente a governança corporativa se preocupou em resolver os conflitos de interesse entre administradores e acionistas. Entretanto, os conflitos de interesse ocorrem entre uma gama mais ampla de agentes, os *stakeholders*:

acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores e sociedade como um todo. Assim, a governança corporativa possui como desafio minimizar os potenciais conflitos de interesse entre esses agentes.

Por governança entende-se a orientação dos elementos em uma forma organizada de buscar um objetivo predeterminado. “Então, governança é um conceito mais amplo de coordenação, embora ambos conceitos cheguem ao mesmo resultado: um padrão ordenado de relacionamentos” (THOMPSON, 2003, p. 37).

O impacto positivo das boas práticas de governança nas empresas atraiu, de acordo com os estudos de Soares e Ventura (2008, p. 140-141), “o interesse de outras organizações que mesmo não dependendo fundamentalmente de investidores, mas que tinham também arranjos vinculando propriedade e gestão e podiam se beneficiar do referencial teórico-prático construído”, pois os problemas elencados na governança corporativa são muito próximos aos enfrentados pela maioria das organizações, independentemente da sua formação jurídica ou finalidade.

Soares e Ventura (2008) expõem ainda que cabe aos órgãos deliberativos dessas organizações, aqui entendidos como os conselhos administrativos ou deliberativos, a escolha e implantação das estratégias e objetivos, bem como a definição dos executores e o acompanhamento destes desde a implementação, incluindo aqui as expectativas dos interessados, até a abordagem final. A separação das funções dos administradores/conselheiros com as funções estratégicas e dos administradores com funções executivas é considerada uma das mais importantes práticas da boa governança.

2.3.1 Governança Corporativa nas Redes de Empresas

Os elementos que viabilizam a cooperação entre as empresas participantes é denominado por diversos pesquisadores de governança em rede.

A governança em rede envolve uma seleta, persistente e estruturada coleção de firmas autônomas [...] engajadas em criar produtos ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos para se adaptarem às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar transações (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997, p. 914)

A governança em rede envolve um conjunto de empresas autônomas que possuem a finalidade de criar produtos ou serviços baseados em contratos para se adequarem às exigências de mercado, coordenando as atividades dentro da rede (VERSCHOORE, 2006).

A governança entre as empresas que se organizam em rede é diferente da governança das empresas, quando se considera que a dimensão da estrutura desse novo tipo de configuração organizacional e a dimensão coletiva possuem características bem próprias. É relevante quando o tipo de estrutura da rede impacta os mecanismos sociais imbricados na ação econômica, tais como confiança e partilha de valores culturais comuns. Uma rede não se sustenta sem o elo da confiança e cooperação entre as pessoas que participam da atividade. Faz-se necessária uma integração geral dos indivíduos, e a comunicação interna e externa se torna fundamental para a expansão da rede.

Em outras palavras, a rede estrutura seus relacionamentos a partir do que Granovetter (1985) denominou de *embeddedness*, que pode ser traduzido por imbricamento social. A importância do imbricamento social se dá pelo fato de que a ação e os resultados econômicos são afetados pelas relações diáde, ou seja, par a par dos atores, e pela complexa estrutura de relacionamentos em rede.

A partir desta definição de Granovetter (1985), pode-se examinar quatro mecanismos sociais a serem levados em conta na governança de redes, apresentados no tópico seguinte.

2.3.1.1 Mecanismos da Governança Corporativa nas Redes de Empresas

Na governança das redes existem 4 mecanismos que são considerados, conforme apresentado no Quadro 4.

Mecanismos da Governança Corporativa	Características
Primeiro: Número de Integrantes	Quanto menor o número de integrantes mais fácil de conter o oportunismo
Segundo: Criação de um sistema de Valores e premissas compartilhadas	A criação de premissas, normas e valores reduzem os custos de coordenação
Terceiro: Interação entre os participantes	Nas redes pequenas a propensão de cooperar é maior e o oportunismo é menor
Quarto: Confiabilidade	A reputação dos integrantes, a confiança para troca de informações e projetos em conjunto

Quadro 4: Mecanismos de Governança Corporativa

Fonte: Baseado em Granovetter (1985) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

O primeiro mecanismo estudado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) diz respeito ao número de integrantes de uma rede. Quanto menor esse número, mais fácil será conter o oportunismo. Percebe-se de maneira mais clara a intenção dos mesmos quando existe um número menor de integrantes, o que se torna mais difícil quando a rede de empresas possui um número maior de associados.

O segundo mecanismo se refere à criação de um sistema de valores e premissas amplamente compartilhados. A criação de premissas, normas e valores comuns podem reduzir os custos de coordenação. Entretanto, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos, especialmente quando houver uma grande diversidade de empresas associadas à rede maior. Quanto mais interações tiverem, mais rápido corre a notícia sobre o grau de fidedignidade dos membros (GRANOVETTER, 1985).

O terceiro mecanismo apontado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 931) se refere a sanções coletivas que “envolvem membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, passando de rumores até a expulsão”. São essas sanções que aumentam o custo do comportamento oportunista e reduzem os custos de monitoramento dentro da rede, pois como o capital é baseado na confiança faz-se necessário criar mecanismos não apenas de controle, mas de formação, para que se evite a propensão da má fé ou do oportunismo.

Os autores fazem referência à reputação dos associados como o quarto mecanismo, e este permite aumentar a confiabilidade das trocas na rede. A reputação dos integrantes da rede se define ao longo do trabalho conjunto, expondo quem possui habilidades ou conhecimentos que podem ser aproveitados pelos demais. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para trocar informações ou conduzir projeto conjunto.

A interação entre os mecanismos sociais os reforça mutuamente e conjuntamente. Eles são considerados propícios para reduzir os custos de coordenação e limitar o comportamento oportunista (GRANOVETTER, 1985). Outro ponto chave é a fidelidade à rede, em que os dispositivos legais, regulamento interno, são utilizados para a fiscalização dos associados, sendo estes de extrema importância para conter o oportunismo.

Surge então a necessidade de conceber uma estratégia que permita preencher estas condições ao mesmo tempo. Esta estratégia é composta por fatores que relacionam as condições sob as quais uma rede pode ser expandida e que deverão ser regulamentadas e monitoradas pelas práticas de governança corporativa.

2.3.1.2 Práticas da Governança Corporativa nas Redes de Empresas

A gestão de redes de cooperação evidentemente se diferencia em muitos aspectos da gestão tradicional. Uma das diferenças entre as gestões é que, numa empresa tradicional, esta tem suas atividades voltadas ao lucro, e as redes de empresas conduzem o lucro para as empresas associadas. Mas a prática da boa governança relativa à condução e aos usuários são semelhantes no momento em que o conselho de administração utiliza mecanismos para interligar os participantes das redes com os seus gestores, para o acompanhamento das ações diárias da organização.

A esse respeito, Balestrin e Verschoore (2008, p. 171) expõem que

[...] uma das diferenças mais acentuadas entre a gestão da empresa individual e a de redes está no papel dos gestores, que se ocupam do conjunto de competências das empresas associadas [...]. Por intermédio deles, as redes de cooperação quebram os padrões normais de autoridade e comando hierárquico, introduzindo em seu lugar padrões sustentados por decisões consensuais.

Internacionalmente, a prática de governança corporativa mais difundida entre as redes é a definição das atividades desempenhadas pelo conselho da administração e do órgão de execução, visto que o conselho é representado pelos associados e o órgão de execução normalmente por profissionais contratados (SOARES, VENTURA, 2008).

Pode-se perceber que os primeiros trabalhos sobre governança foram realizados no Reino Unido em, 1992, pelo Banco Central Inglês. A recomendação extraída, conforme Soares, Ventura (2008), foi de que as organizações deveriam ter uma separação mais clara entre os papéis desempenhados por diretores executivos e não-executivos. Esta recomendação da separação clara dessas duas funções também se aplica às redes de empresas, justamente por estas possuírem uma interação colaborativa e o papel dos gestores se basear nas influências e negociação.

Para minimizar ou impedir o oportunismo dentro das redes de empresas bem como deixar transparente as ações e resultados e aumentar a eficácia, é que se verifica a necessidade de se praticar as boas normas de governança, que se moldam de acordo com as características da gestão das organizações, que se diferem entre a rede de empresas e as empresas tradicionais.

Características da Gestão	Empresa Tradicional	Redes de Cooperação
Objetivo Principal	Retorno dos Investimentos	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa

Quadro 5: Gestão da Empresa Individual versus Gestão das Redes de Cooperação
Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008, p. 172).

O objetivo principal da empresa individual é o lucro, que é o retorno do capital investido. Já nas redes de empresas o objetivo principal são os ganhos coletivos, resultado da combinação das motivações econômicas com outras não econômicas, tais como os treinamento dos funcionários das empresas associadas à rede, que irão impactar nos lucros nas empresas associadas, detentoras do capital social. Pode-se citar como exemplo de motivações não econômicas o que Bittencourt (2007, p. 3) salienta como “aquelas ações sociais que são orientadas por motivações que não se reduzem meramente ao interesse, antes podem incluir um processo de reconhecimento de estatuto, de poder ou de sociabilidade”.

Uma das diferenças mais acentuadas citadas por Snow, Thomas e Lorange (1993, p. 219) centra-se no papel desempenhado pelos gestores, que se ocupam com os ativos e as competências de todos os associados. “Em muitas firmas em rede, todavia, os gestores operam, ao invés de dentro, através das hierarquias, reunindo recursos controlados por parceiros externos”. Este é mais um apontamento que reporta quanto à necessidade de se ter as boas práticas de governança implementadas nas redes de empresas.

As redes de empresas quebram os padrões normais de autoridade e comando hierárquico, colocando em seu lugar processos democráticos e participativos de controle sustentados por decisões consensuais. Kanter (1997, p. 152) reforça que “assim, a autoridade dá lugar à influência, e o comando à negociação”, pois todos os participantes das redes são associados e possuem o mesmo poder de voto.

Para regulamentar essas atividades e evitar o oportunismo, o trabalho deverá se processar mediante a consolidação da rede, também chamada de Governança Contratual, pois se compõe dos documentos constitutivos e os regimentos, direcionando o fundamento para sua futura expansão, uma vez que visa atingir o objetivo de criação de um organismo que funcione bem administrativamente (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

A consolidação administrativa constitui um conhecimento acumulado dentro da rede que cria a base para as sanções contra o comportamento oportunista e facilita o monitoramento dos associados, que se dá através das práticas de governança.

Os dispositivos mencionados constituem o estatuto da rede, o regulamento interno, o código de ética, e ainda uma comissão de ética, que terão mecanismos definidos conforme cada rede de empresa, com a função de vigiar o cumprimento das regras. Essas regras, conforme Grandori e Soda (1995), têm importantes implicações para a seleção dos associados da rede. Com o objetivo de se criarem relações recíprocas, são especificadas regras que visam a estimular a assistência mútua entre os associados. Estas relações sociais favorecem a aprendizagem em rede, que poderá ser facilitada com a adoção de mecanismos que possam intensificar a comunicação interna. Outros elementos são necessários para expandir a rede, incrementando o seu capital social: a ampliação funcional, o alcance dos objetivos diretos da cooperação. Ademais, é preciso manter a estrutura interna em equilíbrio, introduzindo elementos da governança, que deverão estar inseridos nos contratos ou estatutos. Balestrin e Verschoore (2008) enfatizam que o contrato ainda oferece à rede a vantagem de contar com um número ilimitado de associados, bem como estabelecem uma plataforma jurídica coletiva que possibilita manter a cooperação entre os associados, e também ampara a alternância dos cargos diretivos, com a participação dos associados nas decisões fundamentais da rede.

A rede de cooperação, se adequadamente gerenciada, consegue atrelar integração com flexibilidade, pois permite “se especializar naquelas atividades da cadeia de valor que são essenciais para a sua vantagem competitiva, colhendo todos os benefícios da especialização, do foco e, possivelmente, do tamanho” (JARILLO, 1988, p. 35). Essa integração com flexibilidade é possível em virtude da unificação dos objetivos e trabalhos das empresas dentro da rede, porém cada empresa associada possui a sua flexibilidade de trabalho. A rede de empresas não interfere no comando interno de cada associada, ela fornece e auxilia nas condições necessárias à ampliação e melhoria das atividades de cada empresa.

Assim, conforme Soares e Ventura (2008, p. 4), “a clara separação entre as funções estratégicas executivas se mostra fundamental para evitar a excessiva concentração do poder

na figura do executivo principal, uma vez que se acumula maior conhecimento sobre o negócio e o controle sobre os processos”.

Cada negócio é único em sua estrutura, composição e convergência societária, conselho e gestão. Neste contexto, Balestrin (2008) coloca que um dos fenômenos verificados nas redes de cooperação é a coexistência e o reforço mútuo das dimensões social e econômica, sendo que as relações de confiança e ganhos de capital social tendem a fortalecer o comportamento colaborativo e promover um contexto de ganhos econômicos, com acúmulo de capital social entre as empresas parceiras, pois as redes de empresas não visam ao lucro, estas direcionam os ganhos às suas associadas.

Os ganhos obtidos pelas associadas são ampliados pela redução de custos, melhoria da qualidade, a inserção da marca própria, melhoria de gestão e a inovação. Estes ganhos vão se ampliando com o amadurecimento das redes.

Pode-se observar no Gráfico 1 que os objetivos iniciais de uma rede de empresas são a redução de custos, mas que não são os únicos, e conforme há o amadurecimento da rede, os associados começam a ter “percepções mais amplas dos benefícios que poderão obter e que resultarão na geração ganhos econômicos ao gerar ganhos sociais, e geram ganhos sociais ao gerar ganhos econômicos coletivamente” (BALESTRIN, 2008, p. 193) .

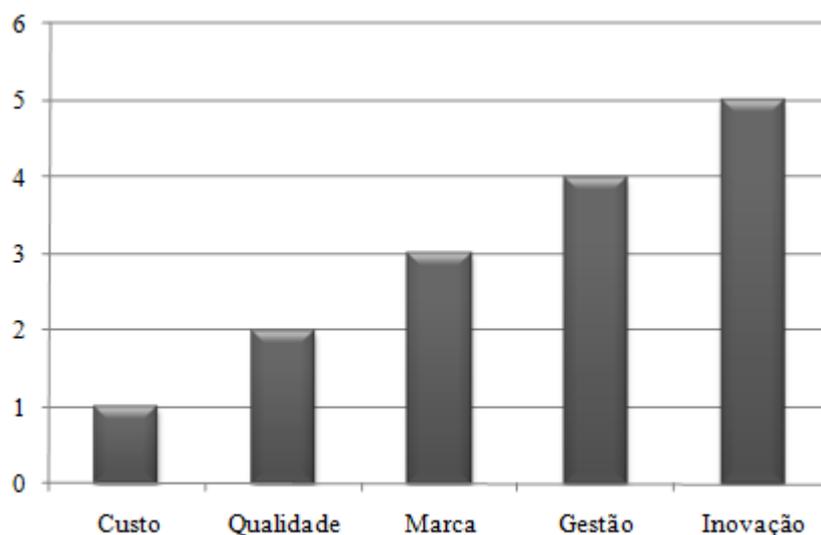


Gráfico 1: Evolução das Redes

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

A maximização dos ganhos econômicos também está atrelada às características das empresas associadas, fazendo com que exista, por parte das redes, o cuidado na seleção de novos associados. Por este motivo os candidatos a associados passam por um processo de

seleção que vai desde a identificação deste potencial associado, a avaliação da diretoria e posteriormente a aprovação da assembléia. As três fases são importantes para o conhecimento e análise do novo associado, pois este pode auxiliar na agregação de valor à rede de empresas.

Para que se possa avaliar a efetiva maximização dos ganhos e agregação de valor, faz-se necessário medir o desempenho organizacional das redes, que pode ser mensurado por meio da gestão econômica e financeira.

2.4 GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

As riquezas devem ser bem geridas, e isto não pode ser feito somente de modo empírico e aleatório, há necessidade de uma gestão embasada em informações confiáveis, que diminuam o risco nos empreendimentos e que seja auxiliada por instrumentos de gestão (VERSCHOORE, 2006).

Inicialmente faz-se necessário conceituar gestão para permitir o correto emprego no contexto. O termo deriva do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração. Para Perez Jr., Pestana e Franco (1995, p. 12) gestão é “planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando a atingir determinado objetivo”.

O conceito de gestão remonta a atividades como planejar, coordenar, decidir, comunicar e avaliar, todas elas vinculadas a constantes mudanças por participarem de um ciclo dentro da organização.

Conforme Souza e Diehl (2009), as informações têm sua aplicação em todas as fases do processo de gestão e cada uma dessas fases exige um conteúdo e formato apropriado.

Planejamento Estratégico	Sistema de Informações Variáveis Ambientais
Pré-planejamento Operacional	Sistema de Simulações Resultado Econômico
Planejamento Operacional	Sistema Orçamentário
Controle	Sistema de Informações Resultados Realizados

Quadro 6: Processo de Gestão Econômica e Sistema de Informações

Fonte: Baseado em Souza e Diehl (2009, p. 92).

Para tanto, os processos de gestão, que dão suporte ao sistema de informação, devem ser utilizados para diminuir riscos, fornecendo o planejamento, o controle e as diretrizes para a consecução da gestão econômica e financeira e o alcance dos objetivos de qualquer organização (SANTOS; PONTE, 1998b). Estes processos devem ser estruturados, criando um

sistema de informação que dará suporte aos procedimentos internos e de controle que auxiliarão nas ações dos planejamentos, bem como no *feedback*, conforme a Figura 6.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007), a dimensão do controle de gestão representa a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças.

Este acompanhamento faz-se necessário em virtude do redimensionamento nos processos, frente às mudanças para a obtenção dos objetivos estimados pela organização. Essa dimensão é contemplada pelo processo de gestão e os mecanismos a ela inerentes, tais como o planejamento estratégico e operacional, nas fases de execução e controle.

No planejamento estratégico é possível avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, e, conforme Baggio *et. al.* (2010), estabelecer o foco a ser seguido por toda a organização, enquanto que o planejamento operacional pode ser considerado como a tradução e a quantificação daquilo que foi definido no planejamento estratégico.

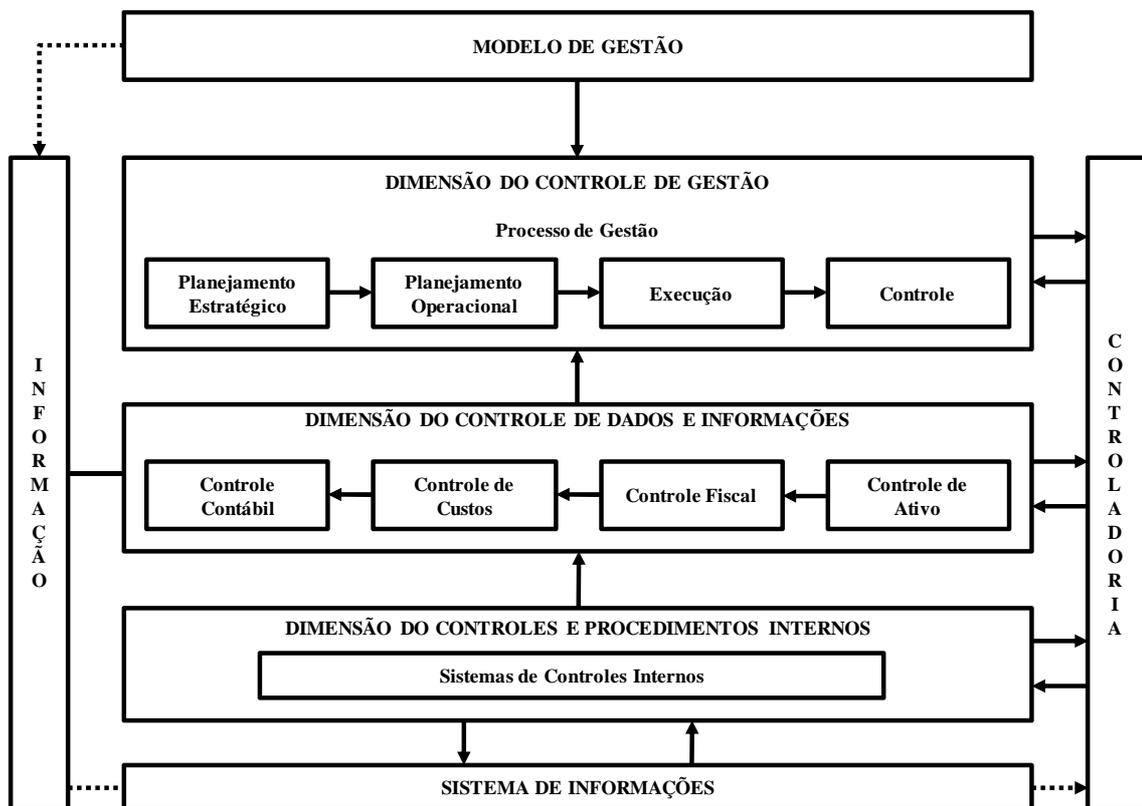


Figura 6: Dimensões do Controle Organizacional

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 5).

Na etapa de controle da execução do plano, verifica-se o cumprimento de uma das suas principais funções, que será de fornecer informações sobre os detalhes das ações e as suas devidas correções. Este processo também é identificado como *feedback*.

Assim como ocorre com os demais tipos de organizações, nas redes de empresas o processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização, conforme os estudos de Santos e Ponte (1998b), o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e sujeita à extinção. Para tanto, faz-se necessário que a organização entenda e aplique a gestão econômica e financeira nos seus processos.

A gestão econômica é um sistema da organização, geração e mensuração de resultados econômicos, utilizando-se do planejamento estratégico, do planejamento operacional e do controle, visando a obtenção e fornecimento de informações para a tomada de decisões a curto, médio e longo prazo na organização. Ela se presta ao atendimento das necessidades das organizações nesse ambiente competitivo, possibilitando a gestão por resultados. Em suas pesquisas, Matarazzo (2003) alerta para a necessidade de distinguir o que é resultado econômico e o resultado financeiro, como se evidencia no Quadro 7:

	Econômico	Financeiro	
		Amplio	Restrito
Estaticamente	Patrimônio Líquido	Capital Circulante Líquido	Saldo de Caixa
Dinamicamente	Lucro Líquido	Variação do Capital Circulante Líquido	Variação do Saldo de Caixa
Localização	Balço Patromonial; Demonstração do Resultado Exercício	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	Demonstração dos Fluxos de Caixa

Quadro 7: Diferenciação de Resultado Econômico e Resultado Financeiro

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2003).

O resultado econômico, como se observa no Quadro 7, se reporta ao lucro ou prejuízo, que aumenta ou reduz o patrimônio líquido, mas não altera nas mesmas proporções das disponibilidades de dinheiro. Em contrapartida, o resultado financeiro se refere às disponibilidades, sendo que de forma dinâmica representa a variação do saldo de caixa e de forma estática o saldo de caixa. Também ressalta que, no sentido mais amplo do resultado financeiro, refere-se ao capital circulante líquido e, no sentido restrito, refere-se ao caixa propriamente dito. É importante ter-se essa diferenciação para a obtenção da informação econômica correta (AZEREDO, 2008). Logo, a informação econômica é uma das premissas utilizadas para o processo de decisão.

As Redes de empresas, independente do porte e setor de atividades, sofrem os impactos das mudanças que ocorrem na economia da mesma forma que as demais

organizações (ROCHA, 2001). Para compreenderem o seu ambiente e efetuarem os ajustes necessários, devem ser vistas como um fluxo de transformação, relações circulares, sistemas que se auto-reproduzem.

Esta compreensão garante a continuidade da organização, bem como faz surgir a necessidade de utilização de um conjunto de sistemas que promova a atuação das diferentes pessoas e grupos para que sejam respondidos os desafios e resguardada a coerência com as diretrizes estabelecidas, como salientam os estudos de Gomes e Amat (2009). Os autores comentam que é necessário contemplar aspectos relacionados a criação de valor, gestão dos intangíveis e que, ao mesmo tempo, possibilite identificar o quanto foi criado de valor para os integrantes.

É neste ambiente competitivo que a rede de empresas se insere como um agente econômico num ambiente motivado pelas necessidades dos consumidores e pela escassez de recursos. Para satisfação dessas necessidades, verifica-se que todo meio de apuração de resultado, para avaliar o desempenho de uma rede, deve considerar a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos das atividades, como enfoca Santos e Ponte (1998), sendo esta uma premissa de melhoria e aproveitamento do processo e na obtenção de informações.

Cassarro (1999) afirma que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da organização. Uma análise da sociedade atual permite observar uma competição acirrada entre as organizações. Há uma busca constante por aumento de receitas, diminuição de custos fixos e variáveis, controles internos, informações para tomada de decisões rápidas, precisas, com um índice de erro tendendo a zero.

O sistema de informações, de acordo com Santos e Pontes (1998a), agrega-se ao processo de execução, fornecendo informações capazes de suportar adequadamente as decisões tomadas pelos gestores, que pode ser o próprio empresário ou um profissional contratado. Este exerce a função de *controller*, fazendo o acompanhamento diário das atividades na busca pela melhoria contínua dos processos, produtos e pela otimização dos resultados.

A organização deve ser vista como um sistema aberto e em constante interação com o meio ambiente; por meio do recebimento dos recursos (*inputs*) do ambiente em que se encontra, processa-os e devolve ao ambiente recursos (*outputs*), tais como produtos, bens e serviços, como se observa na Figura 7.

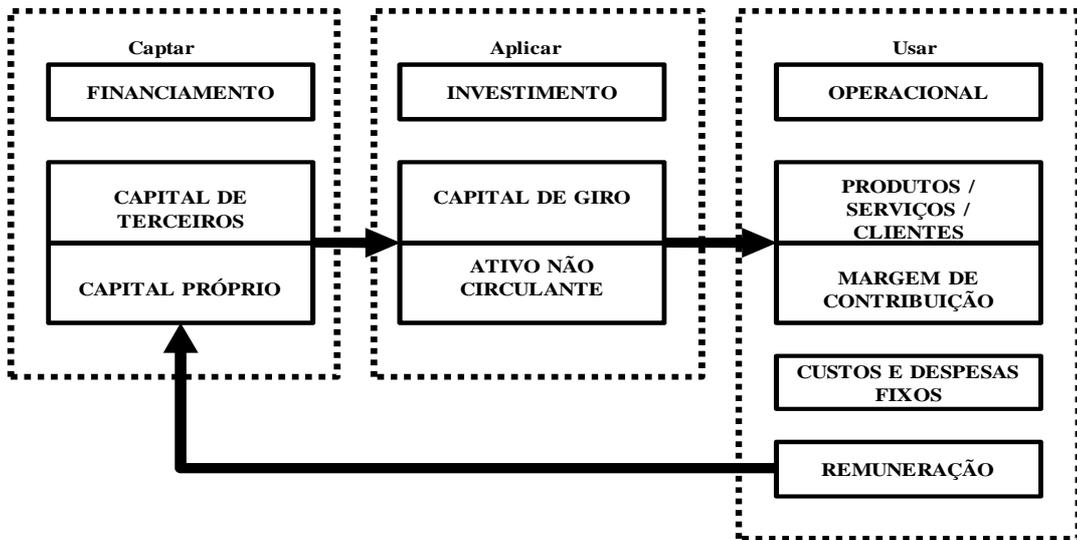


Figura 7: Gestão Econômica

Fonte: Adaptado de Cheng e Mendes (1989); Matarazzo(2003).

Observa-se na Figura 7 a distribuição destes três eventos: captar, aplicar e usar, o que compõe cada um deles e o vínculo existente entre si, bem como o fechamento do ciclo econômico. Já os fluxos financeiros, derivados da atividade operacional são definidos na gestão financeira (CHENG; MENDES, 1989).

A gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional, ou seja, da administração do fluxo de disponibilidade. Neste contexto, Cheng e Mendes (1989) salientam que há três áreas na organização que merecem atenção especial, visto desempenharem funções de captação e aplicação de recursos.

A primeira é a área financeira, pois entende-se que sua função é administrar o fluxo de recursos monetários da empresa, suprindo as necessidades e aplicando os excedentes, além de suas atividades de cobrança e tesouraria.

A segunda é a área de compras, que pode ser entendida como um captador de recursos monetários, quando, ao negociar prazos com fornecedores, propicia ou não à área financeira um “empréstimo” a uma determinada taxa.

A terceira, enfim, é a área de vendas, que, por sua vez, funciona como um aplicador na empresa, ao conceder prazos aos clientes. Pode-se pensar que, ao invés de realizar uma aplicação no mercado financeiro, a empresa aplica em contas a receber.

Cada área possui seus ativos, recebe os insumos necessários, processa-os de modo a gerar produtos e/ou serviços acabados, que serão repassados a clientes ou às outras áreas. Seguindo este raciocínio, Cheng e Mendes (1998, p. 7) definem que “cada área de responsabilidade deverá ter seu próprio orçamento e respectivos demonstrativos contábeis, através da subdivisão da área em unidade de acumulação, ou seja, os centros de custo, resultados e/ou investimentos e sua consolidação”.

Desta forma há um fluxo de caixa e resultados derivados da gestão financeira, que devem ser planejados e controlados. Para haver uma gestão financeira eficaz, a organização deve reconhecer que ela é responsabilidade de todas as áreas e não só da área financeira. E sendo assim, todas as áreas devem planejar e controlar seus recursos de forma que os parâmetros básicos da gestão financeira (montante de dinheiro, prazo e custo de capital) sejam bem administrados.

Para que se possa mensurar e avaliar a gestão financeira de forma adequada, pode-se imaginar cada área com seu orçamento e demais relatórios contábeis. Estes dados serão acumulados em centros de custo, resultado ou investimento e deverão ser consolidados a uma área de responsabilidade, para que se possa avaliar o desempenho do gestor.

É importante que estes dados sejam informados de forma objetiva, clara e oportuna, a fim de dar o suporte adequado às tomadas de decisão, e que estas consigam auxiliar o crescimento da empresa, salientam Alfredo, Santos e Soares (2007). Neste contexto, os autores citam os problemas advindos da inexistência de uma adequada gestão financeira. Entre estes pode-se elencar:

- a) Não ter informações corretas sobre o saldo de caixa, valor de estoques de mercadorias, das contas a pagar e a receber, volume de despesas fixas ou financeiras, devido ao inadequado ou inexistente registro das transações realizadas;
- b) Não possuírem o preço de venda correto porque não conhecem os custos e despesas;
- c) Não identificarem corretamente o volume de origens dos recebimentos e o volume e o destino dos pagamentos por não utilizarem o fluxo de caixa;
- d) Não administrarem corretamente o capital de giro da organização, pois não conhecem o ciclo financeiro das suas operações;
- e) Não efetuarem análise e planejamento financeiro da organização por não possuírem um sistema de informações gerenciais como, por exemplo, o fluxo de caixa.

É necessário que o gestor tenha uma visão sistêmica da organização. Por meio deste sistema, trata a mensuração por conceitos econômicos e financeiros com enfoque na gestão dos negócios e participa das decisões em cada evento, na captação, aplicação e uso dos recursos.

2.4.1 Visão Sistêmica da Rede de Empresas

Uma das características da gestão econômica, de acordo com Amarante (2007), são os conceitos e definições integrados suportados por um sistema de informação.

A visão sistêmica proporciona a integração das áreas funcionais entre si e com o ambiente, mediante os sistemas que juntos formam o todo sistêmico da organização, este contemplado por elementos interdependentes, mas integrados na busca de um objetivo comum, a eficácia (SANTOS; PONTE, 1998b).

Integrado ao sistema de informação está o sistema de gestão, que tem estreita relação com todos os demais sistemas e grande relevância nas decisões tomadas pelos gestores, sendo apresentado como um sistema natural de acompanhamento do resultado econômico da organização. A Figura 8 ilustra a representação da organização com os seus sistemas, e estes interagindo na gestão.

Da missão, crenças e valores, a rede de empresa define o seu modelo de gestão, para que todos os envolvidos no seu ambiente interno ajam sob as mesmas diretrizes, e que o resultado da interação entre os outros subsistemas possa agregar valor aos associados (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Para que se possa conduzir uma organização, o processo de gestão precisa contemplar o planejamento das ações futuras, a implementação dessas ações planejadas e o controle das ações realizadas em função do plano, resultando na otimização do resultado global. Esta otimização consiste na obtenção do melhor resultado possível para o empreendimento como um todo, num determinado período. Requer a mensuração adequada dos resultados dos eventos econômicos inerentes às atividades e depende da otimização do resultado de cada evento ou transação, mediante a diminuição dos custos, aumento da competitividade, no que

se refere a sua competência para identificar, avaliar e optar pelas melhores alternativas de acessar os recursos necessários às suas atividades.

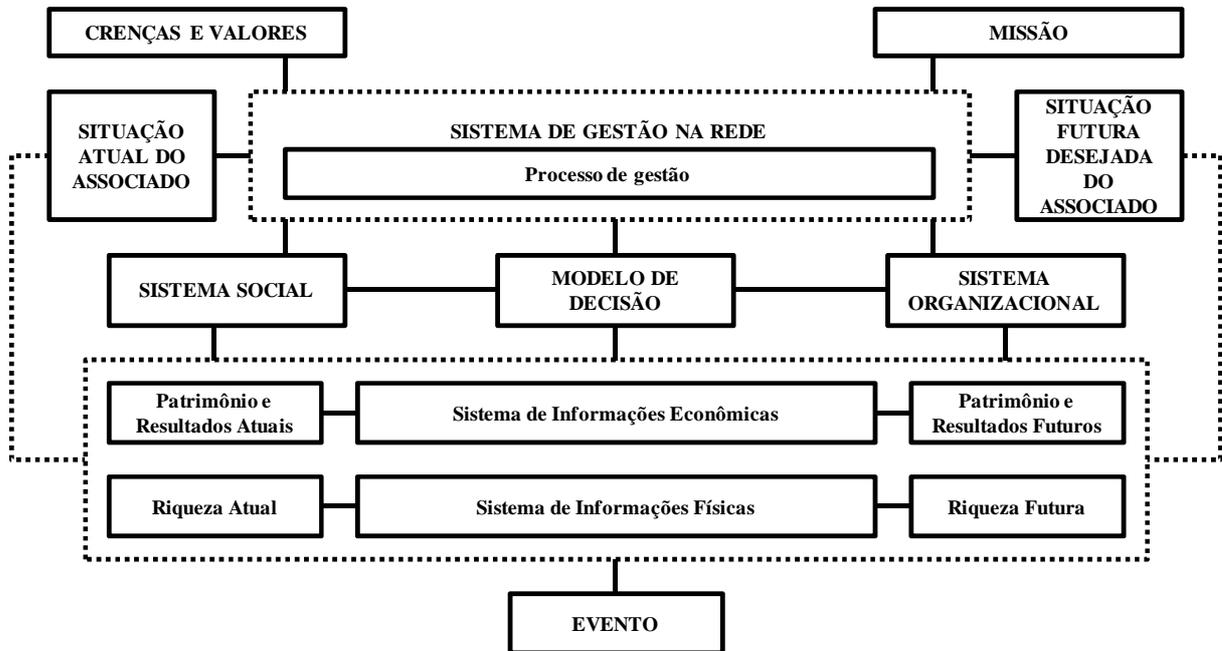


Figura 8: Visão da Rede de Empresas

Fonte: Baseado em Parisi e Nobre (2001, p. 111).

O planejamento é uma peça importante para orientação do gestor, fazendo com que os administradores olhem para frente, colocando-os em melhor posição para aproveitar oportunidades, além de auxiliar na antecipação de medidas para eliminar ou reduzir problemas.

Horngren, Foster e Datar (*apud* SELL, 2005, p. 91) citam que “poucos planos empresariais fracassaram, mas, muitos dos que fracassaram, falharam por falta de planejamento”. As organizações, independentemente do tipo jurídico ou de sua finalidade, necessitam efetuar o planejamento de suas ações e ao mesmo tempo efetuarem o *feedback* aos usuários.

O planejamento é realizado em duas fases distintas: a primeira está contemplada pelo Planejamento Estratégico e Operacional, e a segunda dimensiona a Execução e o Controle.

2.4.2 Práticas de Gestão Econômica e Financeira

No planejamento se estabelecem metas para cada área, que assumidas consensualmente com a equipe, passam a representar o norte da organização, ou seja, o parâmetro em torno do qual a atividade se desenvolverá.

É no planejamento estratégico que a missão e os objetivos da rede e das associadas são confrontados com o ambiente, criando-se cenários onde são levados em consideração as alternativas, de acordo com as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, delineando-se as orientações de curto, médio e longo prazo dos negócios da rede e das empresas que a compõem.

2.4.2.1 Planejamento Estratégico

Remontando o contexto histórico, o planejamento das organizações compreende três fases: a primeira é a fase da produção em massa (1900 a 1930), quando existia certa estabilidade ambiental, além de pouca interferência governamental nas organizações; a segunda, corresponde à fase do Marketing de massa (1930 a 1950). Neste período, o foco passa a ser o ambiente externo, mais precisamente os consumidores, visando à adequação do planejamento de acordo com estas tendências e preferências; a terceira fase ficou conhecida como Era da Informação, e estende-se até os dias atuais, marcado por instabilidades do ambiente, quando não são mais eficazes os instrumentos de projeção de resultados utilizados até então (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Neste sentido é que surge o planejamento estratégico, voltado para a nova realidade, na qual as pessoas passam a ser fundamentais no processo, suas capacidades e habilidades ganham relevância, e é justamente este aspecto que motiva a reestruturação do planejamento estratégico. Nesta visão são questionados os fatos das decisões e ações centralizadas na alta administração, sempre considerando o modelo de gestão da organização, seus princípios e cultura.

Nascimento e Reginato (2007, p. 5), referindo-se ao planejamento estratégico, assim descrevem:

[...] com esse ato de planejar, que é possível avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo, agir sobre o mercado, desenvolver diferenciais competitivos, antecipar situações potencialmente desfavoráveis, entrar em um novo mercado ou ampliar uma participação já existente, bem como desenvolver serviços e produtos que atendam às demandas dos consumidores.

O planejamento estratégico envolve muitos fatores que o tornam uma tarefa bastante complexa, assim como o alcance de sua eficácia. Para tanto, devem ser considerados desde ambiente interno, ambiente externo, assim como as variáveis que influenciam diretamente na concretização da utilidade deste.

Para Padoveze (2007, p. 96), o planejamento estratégico “é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Desta forma, a empresa elabora planos estratégicos prevendo suas ações e consequências, baseada em premissas pré-estabelecidas. O conjunto destas ações é denominado de Planejamento Estratégico.

Portanto, o planejamento estratégico deve abranger o conhecimento e a análise de aspectos fundamentais, específicos da organização, sua cultura e princípios, olhando a organização como “um organismo vivo” que possui capacidade evolutiva (no sentido literal da palavra, ou seja, capacidade de seguir em frente, de mudar), evolução esta que se pode dar positiva ou negativamente. A possibilidade de explorar as habilidades para construir fatores intangíveis, como comprometimento e motivação, pode ser uma alternativa a ser considerada quando da elaboração do planejamento estratégico

Segundo Ackoff (1980, p. 2),

[...] o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Neste contexto, o autor percebe outro aspecto, que se traduz na exploração de oportunidades. Esta questão pode ser diretamente relacionada à análise do ambiente, onde são estudadas as variáveis e conhecidas as oportunidades e fraquezas.

Após o estabelecimento do planejamento estratégico, inicia-se o processo de planejamento operacional, determinando que cada área da empresa detalhe e quantifique as ações futuras, que procurarão otimizar o resultado no prazo estabelecido.

2.4.2.2 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a fase da execução na qual os gestores deverão concretizar as ações planejadas de forma que a organização possa atingir os objetivos previstos (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

É nesta fase que acontece o detalhamento das alternativas que serão operacionalizadas e que foram planejadas de forma a otimizar o desempenho da entidade nos períodos considerados no planejamento.

O produto desta fase é o plano operacional, que deve contemplar as variáveis temporais para execução do plano e os recursos disponíveis. Padoveze (2002) destaca o planejamento operacional como um detalhamento dos planos e diretrizes estratégicas, com o objetivo de dar existência física aos planos delineados, detalhando-se as alternativas selecionadas e quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas.

De forma mais específica, ele é a representação quantitativa das diretrizes emanadas do planejamento estratégico, e, conforme Nascimento e Reginato (2007), embasados nas premissas operacionais que redundaram da opção escolhida. Também o planejamento operacional passa a ser a base de controle e avaliação de desempenho, visto ser a eficácia atingida pela execução das operações realizadas.

O planejamento operacional tem como produto o orçamento que, conforme Anthony e Govindarajan (2002), é um instrumento importante para o planejamento e o controle a curto prazo. Geralmente cobre um ano e inclui as receitas e as despesas já previstas.

O orçamento, por outro lado, possui as seguintes características (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002):

Estima o potencial de lucro;

- a) É apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários como, por exemplo, as unidades vendidas ou produzidas;
- b) Cobre geralmente o período de um ano;
- c) É um compromisso gerencial, pois os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento;
- d) A proposta orçamentária é aprovada por autoridades mais altas do que os responsáveis pela execução do orçamento;

- e) Uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- f) O desempenho financeiro é real e comparado com o orçamento e com as variações analisadas e explicadas.

Relativo ao uso do orçamento, os autores evidenciam que a sua elaboração possui quatro finalidades básicas: fornecer uma forma pormenorizada ao planejamento estratégico; auxiliar a coordenação de várias atividades da organização; definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites dos gastos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera e, por fim, obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

2.4.2.3 Execução

Terminado o plano operacional, inicia-se a fase da execução, na qual os gestores deverão concretizar as ações planejadas, de modo que a entidade possa atingir os objetivos previstos.

Para a otimização das ações planejadas, sob a ótica da gestão econômica, o gestor é o responsável pelo cumprimento dos planos validados, de forma que, para alteração deles, é necessário que sejam submetidos novamente à apreciação das áreas envolvidas no processo.

2.4.2.4 Controle Organizacional

Planejar e executar é necessário. No entanto, é preciso um acompanhamento constante que permita aferir se o desempenho da entidade leva aos objetivos estabelecidos no planejamento e, se for identificada alguma deficiência no processo, que possa ser reparada.

O controle tem a função de retroalimentar o sistema. Atkinson, et al. (2000) expõem em seus estudos que a duração do controle é definida pela relação temporal entre o método e o objeto do controle, e que seu ciclo de vida será a sua realização. A partir desse momento, o controle gera um *feedback* e apresenta um novo planejamento, como se observa na Figura 11.

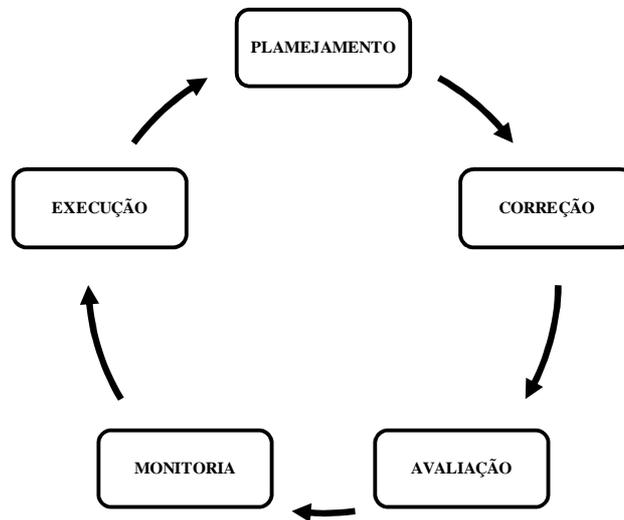


Figura 9: Ciclo do Controle

Fonte: Adaptado Atkinson, Kaplan e Young (2000).

É necessário definir os ajustes de correção que deverão ser executados, resultando a atividade de controle que, como no planejamento e na execução, deve ter a participação de todos os gestores da organização.

Catelli (2001) salienta que o desenvolvimento do controle deve ocorrer de forma coordenada e por meio de um processo que é realizado em quatro etapas:

- a) Comparação entre o realizado e o previsto;
- b) Análise das causas dos desvios;
- c) Identificação e análise das alternativas;
- d) Escolha da ação corretiva.

Corroborando, Martins (2003) ressalta a importância e a urgência do controle, afirmando que controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.

Pela gestão econômica, o controle deve ser efetuado continuamente por todos os gestores da organização e, de forma enérgica, buscar atingir a missão da rede de empresas, por meio da execução do que foi planejado e do controle do que foi executado. Uma das

premissas básicas para o sucesso das previsões orçamentárias é o efetivo envolvimento de todos na fixação das metas.

Na visão sistêmica da empresa, o resultado econômico é formado por área que a compõe, conforme já descrito na seção 2.4.2 Gestão Econômica.

Catelli (2001) menciona que o resultado econômico apresenta quatro grandezas que são:

- a) Operacional: compreende os aspectos físicos, tais como quantidade de serviços e produtos gerados na rede de empresas, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos;
- b) Econômica: a quantidade física dos recursos consumidos e dos produtos gerados, submetidos à mensuração econômica, caracterizam-se pela utilização de valores de mercado na condição de pagamento à vista;
- c) Financeira: toda atividade produz um fluxo de recebimentos e pagamentos, que gera receitas e custos financeiros, caracterizando o resultado econômico-financeiro da atividade;
- d) Patrimonial: evidencia a mudança nas contas patrimoniais entre o período inicial e o final, decorrente dos impactos financeiros e econômicos dos eventos e transações.

Na gestão econômica, em cada atividade desenvolvida, verificam-se estas grandezas independentemente. Mas o resultado econômico é o objetivo que, ao ser atingido, expressa o nível de alcance de todos os outros objetivos combinados entre si.

O processo de gestão econômica pressupõe tanto a busca da eficiência quanto da eficácia. Isso implica na adoção, dentro do sistema de informações, de práticas relacionadas a preços de transferência, custo de oportunidade, margem de contribuição, método de custeio variável e adoção de um sistema de padrões, buscando maximizar os resultados econômicos das empresas associadas.

Neste contexto, Cheng e Mendes (1989), em seus estudos, conceituam:

- a) Preço de transferência: pode ser definido como o valor da mensuração das transações que ocorrem entre os fornecedores e as empresas associadas. A utilização do conceito de transferência permite medir resultados de cada transação para melhor avaliar o retorno sobre os recursos investidos;

- b) Custeio variável: a utilização deste método para a apropriação dos custos nos centros de acumulação apóia-se na idéia de analisar os custos em função de seu comportamento, ou seja, somente os custos variáveis, diretamente relacionados com o nível de produção, são atribuídos aos produtos e serviços;
- c) Margem de contribuição: os resultados de cada ação podem ser analisados por meio da demonstração de receitas, custos e despesas variáveis. Ela propicia a análise e tomada de decisão em nível de produtos, divisões e outros, possibilitando ainda uma clara visão sobre a formação dos resultados totais gerados nas empresas associadas;
- d) Custo de oportunidade: entendido como valor da melhor oportunidade desprezada nas mesmas condições de risco, e deve ser encarado como item de efetivo custo.

Em comparação com o fluxo de caixa, as previsões orçamentárias representam planejamento e controle de longo prazo, enquanto o fluxo pode ser considerado um instrumento de gestão financeira de curto prazo.

O gerenciamento dos recursos financeiros da organização vai além da simples negociação de prazos e juros de uma transação de compras, salientam Catelli (2001). A otimização dos recursos financeiros pressupõe interações contínuas com as empresas associadas, instituições financeiras, autoridades, regulamentação, bem como o acompanhamento constante de taxas, práticas, riscos e parâmetros do mercado, por natureza, dinâmico e volátil, resultando na otimização dos recursos.

Na destinação dos recursos às diversas áreas funcionais, realizada conforme as diretrizes e políticas adotadas pela organização, surgem transações internas entre as demais áreas funcionais e a área financeira, pelas quais se distinguem responsabilidades financeiras das áreas não-financeiras.

No gerenciamento da atividade financeira da rede de empresa a responsabilidade principal é assegurar sua continuidade e desenvolvimento por meio do gerenciamento dos fluxos de caixa. Isso envolve tanto a compatibilização dos prazos entre exigíveis e recebíveis como o financiamento das atividades internas da rede e, ainda, a captação dos recursos financeiros necessários ao menor custo possível, junto às empresas associadas, no mercado financeiro e de capitais, como se observa na Figura 10.

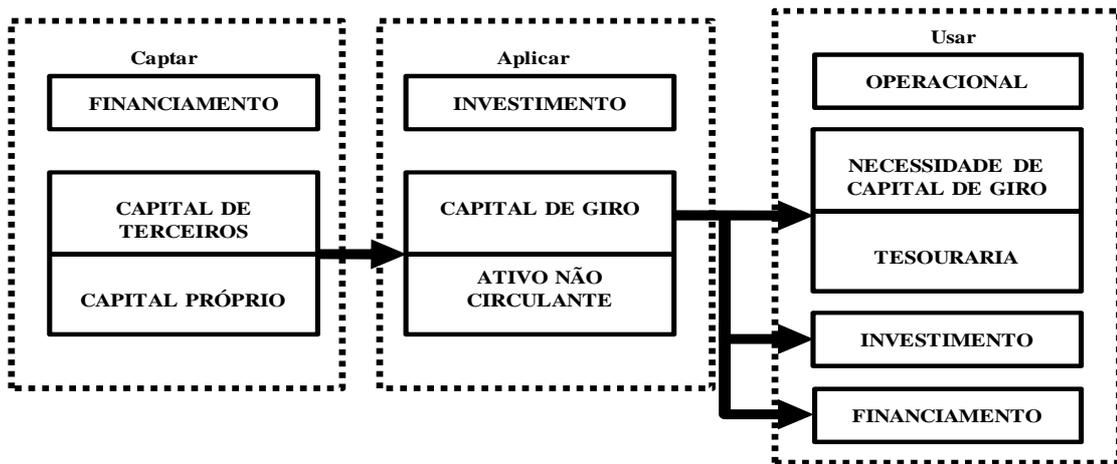


Figura 10: Gestão Financeira

Fonte: Adaptado de Cheng e Mendes(1989); Matarazzo (2003).

Assaf Neto e Silva (1997) entende que a atividade financeira de uma organização, no caso das redes de empresas, solicita acompanhamento constante dos resultados, para avaliação contínua do desempenho e provimento dos ajustes e correções necessários.

São utilizados instrumentos para acompanhar e avaliar esses resultados como, por exemplo, margem de contribuição das vendas, simulação de negócios, medição de inflação interna e o fluxo de caixa.

Nesta lógica, o objetivo principal da gestão financeira é prover a rede de empresas com recursos de caixa suficientes para cumprir com os compromissos assumidos, maximizando a riqueza da organização. É nesse contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle financeiro da rede de empresas.

O fluxo de caixa pode ser estruturado de acordo com o porte da organização e a necessidade do gestor, sendo uma prática de fundamental importância para o gestor e para a organização, salienta Campos Filho (1999), pois sinaliza o rumo financeiro do negócio. Como um instrumento de informação gerencial, permite identificar o processo de circulação do dinheiro, a liquidez da rede de empresas e as necessidades futuras de caixa.

É importante que o modelo de fluxo de caixa estruturado para a organização tenha capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para os gestores como para os demais usuários.

Assaf Neto e Silva (1997) confirmam que é no fluxo contínuo e permanente de recursos entre os vários elementos dos ativos que se identifica de forma natural e repetitiva o

ciclo operacional da organização, que varia em função das características de cada rede de empresa.

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento. Representa efetivamente o período em que a rede de empresas irá necessitar de financiamento para suas atividades, conforme apresentado na Figura 11.

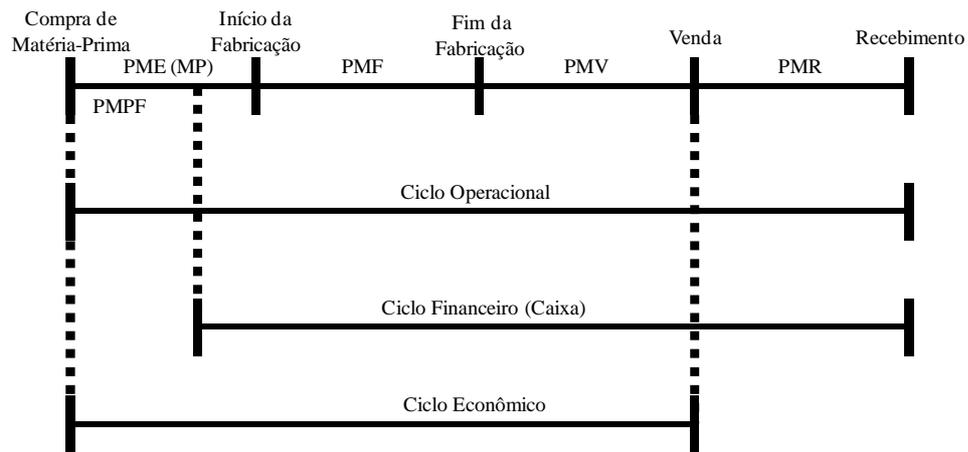


Figura 11: Ciclo Operacional da Empresa

Fonte: adaptado de Assaf Neto e Silva (1997, p. 21).

Assaf Neto e Silva (1997) identificam, ainda, o ciclo econômico que considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo as etapas de desembolso e de entradas, não levando em conta os reflexos de caixa. A partir do ciclo operacional podem ser identificados o ciclo financeiro (caixa) e o ciclo econômico. A elaboração do Ciclo Operacional, juntamente com os Ciclos Econômico e Financeiro, auxiliará o gestor Financeiro na elaboração do Orçamento de Caixa e no cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG).

As organizações, para realizarem suas atividades, precisam de recursos financeiros. Dessa forma, é essencial que as redes de empresas procurem controlar os seus ciclos operacional e financeiro, para que possam honrar seus compromissos, diminuir sua dependência financeira e perpetuar-se no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

Sendo assim, pode-se entender que o método de pesquisa é o caminho que se utiliza para se chegar a um determinado resultado.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método adotado neste estudo é o indutivo, definido por Marconi e Lakatos (2008) como aquele que busca conhecer as particularidades de uma população, para posteriormente compreender como esta se comporta e, assim, poder traçar um perfil.

Neste sentido, buscou-se junto às redes de empresas conhecer quais são as práticas de gestão econômica e financeira utilizadas, no intuito de verificar como este grupo de organizações realiza e analisa o desempenho das atividades da gestão.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Quanto à Natureza

A classificação de uma pesquisa quanto à natureza posiciona o estudo para a criação de teorias ou a verificação de como as teorias existentes são aplicadas em uma população específica.

O presente estudo trabalha com uma população pré-definida, com a qual verificou-se a utilização das teorias que tratam da gestão financeira e econômica.

Este tipo de pesquisa é denominado como aplicada, a qual, de acordo com Silva (2001), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema

Para que fosse possível obter a resposta do problema de pesquisa utilizou-se a abordagem quali-quantitativa, visto que este trabalho visa a identificar as práticas de gestão econômica e financeira adotadas pelas redes de empresas.

A abordagem quantitativa busca traduzir em números opiniões e informações para que se possa classificar e analisar. Em outros termos, ela requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, como percentagem, coeficiente de correlação e análise fatorial (MARCONI; LAKATOS, 2008), utilizadas neste estudo. Já a abordagem qualitativa visa a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (MAANEN, 1979)

3.2.3 Quanto ao Objetivo

Quanto ao objetivo a pesquisa é descritiva. Conforme Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esta pesquisa busca observar, registrar e analisar os fenômenos como exemplo: com que frequência acontecem, qual a estrutura que possuem, como funcionam, implicando na realização de observações sistemáticas e não participantes.

Procurou-se descrever a realidade do fenômeno pesquisado na forma em que ele se encontra, sem interferir na sua ocorrência. Neste sentido, procurou-se levantar os instrumentos, as práticas de gestão econômica e financeira adotadas nas redes, os instrumentos constitucionais e de governança corporativa, perfil das redes e dos gestores, descrevendo-os e analisando as relações existentes entre si.

3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

O procedimento técnico utilizado neste trabalho é o levantamento por meio de entrevistas estruturadas que, segundo Gil (1999), caracterizam-se pela interrogação direta de pessoas das quais se deseja identificar o comportamento. Para tanto, solicitou-se informações sobre o problema estudado a um grupo significativo de pessoas. Posteriormente, os dados foram tratados mediante a análise quali-quantitativa, permitindo obter conclusões sobre os dados coletados.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com aos gestores e presidentes das redes de empresas. Beuren (2006) descreve que a entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido utilizando um formulário elaborado para este fim e aplicado a pessoas previamente definidas. A autora complementa que a utilização desta técnica permite a utilização de um grande número de elementos, que seguem a mesma ordem e redação para todos os entrevistados, e que, após a coleta, estes dados podem receber tratamentos estatísticos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada foi delimitada em função do cadastro das redes formais da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI-RS), que é composto por 248 redes de cooperação envolvendo 5.600 empresas (SEDAI RS, 2010).

Delimita-se a pesquisa no estado do Rio Grande do Sul em função da sua representatividade no número de redes de empresas no Brasil. A amostra da pesquisa é não-probabilística, por acessibilidade, na qual, de acordo com Kotler (1998), o pesquisador seleciona os membros da população que dão informações com mais facilidade.

Sendo assim, foram selecionadas 21 redes de empresas, cujos critérios para seleção foram tempo de existência, organização, área e setor de atuação e gestão desenvolvida. Além disso, buscou-se pulverizar os setores (indústria, comércio e prestação de serviços) para criar condições de comparação e de correlação entre os mesmos. Diversificou-se as regiões de abrangência de cada rede da amostra para que se pudesse levantar os dados abrangendo uma parte maior do território do Rio Grande do Sul. Utilizaram-se as variáveis redes, tempo de

atuação, segmento e região de localização, faturamento da amostra e faturamento total das redes.

Tabela 1: Composição da Amostra da Pesquisa

Setor	Segmento	Quant.	% por Setor da Amostra	% por Setor da População
Indústria	Grafica	2	10	12
Comércio	Farmácia	3	71	50
	Supermercado	3		
	Papelaria	1		
	Restaurante	2		
	Material de Construção	2		
	Calçados	2		
	Móveis e Eletrodomésticos	1		
	Autopeças	1		
	Hotel	1		
Serviços e outros	Corretora de Seguros	1	19	38
	Locadora de Vídeo	1		
	Manutenção Automotiva	1		
Total		21	100	100

Na Tabela 1 constam os setores a que pertencem as redes de empresas cadastradas na SEDAI e o percentual que cada setor representa na amostra da pesquisa. Procurou-se apresentar um paralelo do percentual das redes pesquisadas dentro de cada setor com as existentes para visualizar a diversificação e abrangência da amostra.

É importante considerar que fazem parte da amostra as 4 maiores redes de empresas que atuam no Estado do Rio Grande do Sul.

3.4 COLETA DOS DADOS

Antes de proceder à coleta dos dados foi realizado um grupo de foco, definido por Rea e Parker (2002) como uma técnica para a coleta de informações preliminares, em que é propiciada uma discussão semi-estruturada entre pessoas que possuam conhecimentos nas questões associadas ao estudo. O grupo de foco foi utilizado para obter informações para a formulação das questões apresentadas no instrumento de coleta de dados (Apêndice D).

Para tanto, o debate foi conduzido de forma semi-estruturada (Apêndice B), reunindo pessoas com conhecimento na gestão econômica e financeira, bem como na atividade das redes de empresas. Foi efetuado um debate com um grupo de 8 pessoas, moderado pela pesquisadora deste estudo.

Componentes	Formação Acadêmica	Vínculo
1	Doutorando	Representante acadêmico.
1	Mestre	Representante acadêmico.
3	Bacharel em Administração	Representantes de Redes de Empresas do segmento indústria e comércio.
1	Licenciatura em Pedagogia	Representante de Rede de Empresas do segmento prestação de serviços.
1	Bacharel em Direito	Representante de Rede de Empresas do segmento comércio.
1	Bacharel em Economia	Representante de Rede de Empresas do segmento comércio.

Quadro 8: Composição do Grupo de Foco

A reunião do grupo de foco teve a duração de três horas, na qual foram conduzidas discussões pela moderadora, envolvendo questões-chave necessárias para a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado na *Survey*.

A montagem do instrumento de pesquisa foi feita com base no referencial teórico e com as informações coletadas no grupo de foco. Este foi estruturado em 7 tópicos, sendo eles: motivos para a formação das redes de empresas, escolha do associado, formalização das redes de empresas, instrumentos de gestão, atividades de gestão econômica e financeira, atividades de governança, perfil da rede de empresa e do respondente.

Considerando as características das informações buscadas e a necessidade de sistematização posterior dos dados coletados, boa parte do roteiro foi organizado em forma de escala do tipo Likert, de 1 a 6 posições. Quatro posições foram inseridas desejando medir o nível de concordância ou não concordância à afirmação, além de direcionar o entrevistado a uma resposta menos indiferente. Também foram inseridas mais duas posições destinadas a coletar as informações, se já haviam utilizado ou se planejavam utilizar (Apêndice D).

Inseriram-se questões abertas para o esclarecimento e busca de uma maior percepção dos entrevistados, coletando uma maior quantidade de dados, não influenciados por respostas predeterminadas e de fácil elaboração. Suas vantagens vão desde clareza, abrangência e aceitabilidade do instrumento (REA; PARKER, 2002).

Para a verificação da existência de inconsistências foi realizado um pré-teste junto a 3 entrevistados, não participantes do grupo de foco, sendo duas redes de empresas e um pesquisador acadêmico.

A primeira entrevista do pré-teste foi realizada com um indivíduo com formação acadêmica em contabilidade e experiência de cinco anos em rede de empresas. Após as ponderações do pesquisado foram efetuados os devidos ajustes relacionados a nomenclatura utilizada. Após, efetuou-se a segunda entrevista, dessa vez com um indivíduo egresso do curso de direito e com nove anos de experiência em rede de empresas, o qual ratificou o questionário. A última entrevista do pré-teste foi um doutor em redes de cooperação, com pesquisas no âmbito nacional e internacional na área.

Foram realizados os ajustes no instrumento de coleta de dados após o pré-teste, e os principais acertos foram relativos a nomenclaturas que são mais usuais para os gestores e presidentes das redes de empresas.

Feitos os ajustes, procedeu-se a realização das entrevistas com representantes, presidentes e gestores, de 21 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi efetuada no período de agosto a dezembro de 2009, tendo uma duração média de 3 horas para cada entrevista.

Foram entrevistados os presidentes e/ou gestores. Os presidentes são associados escolhidos em função de possuírem conhecimento sobre o funcionamento da organização e por serem responsáveis legais pela prática de gestão nas redes de empresas. Os gestores têm formação específica e o seu papel é orientativo e de fomento à troca de informações entre os atores da rede, tornando-se dessa forma uma fonte chave para agregar informações à pesquisa.

Durante a coleta de dados os entrevistados foram informados a respeito da importância e finalidade do estudo, para amenizar quaisquer objeções que pudessem ter em contribuir com a pesquisa. Teve-se a preocupação de explicar ao entrevistado de que sua participação era importante e que não haveria respostas corretas ou incorretas, bem como de que os dados levantados seriam utilizados de forma agregada e apenas para fins de pesquisa acadêmica, estabelecendo neste momento a relação de confiança e sigilo.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para que se pudesse efetuar a análise dos dados foi realizada a tabulação das entrevistas. Com relação as respostas fechadas foi utilizada a escala do tipo Likert de 6 posições, conforme exposto no Quadro 9. Para as respostas abertas utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Flick (2004), é um procedimento para analisar material textual, no qual se busca tipificar o conteúdo e representá-lo em escala.

Constructo	1	2	3	4	5	6
1 - Motivo para formação da Redes	Não Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Plenamente	Não possui opinião formada a respeito
2 - Escolha do Associado	Não Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Plenamente	Não possui opinião formada a respeito
3 - Formalização das Redes de Empresas	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e abandonou	Planeja Utilizar
4 - Instrumentos de Gestão	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e abandonou	Planeja Utilizar
5 - Atividades de Gestão Econômica e Financeira	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e abandonou	Planeja Utilizar
6 - Atividades de Governança	Não Adota	Adota Parcialmente	Adota	Sempre Adota	Pretende Adotar	Já Adotou

Quadro 9: Escala Tipo Likert Utilizada na Pesquisa

Após a tabulação dos dados foi realizada a análise descritiva, identificando o perfil dos respondentes e das redes de empresas, e também foi realizada uma análise de cada um dos constructos apresentados no Quadro 9.

Para que fosse possível identificar os níveis de concordância e de utilização das práticas dos respondentes, utilizou-se o Ranking Médio (RM) obtido de forma ponderada por meio da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes em relação à escala atribuída. Para os constructos 1 e 2 apresentados no Quadro 9, considerou-se as respostas contidas nas escalas 2 a 5. Para os demais constructos, utilizou-se apenas as escalas 2, 3 e 4. Foi feito ainda um *ranking* de utilização das práticas de gestão econômica e financeira e ainda das atividades de governança. O cálculo deste *ranking* consistiu na verificação efetiva dos respondentes que declararam utilizá-las. Baseado nisso,

calculou-se o percentual de utilização e após verificaram-se as variáveis que apresentavam os maiores percentuais. Com base nesses resultados fez-se o ranqueamento da efetiva utilização.

Utilizou-se, posteriormente, a análise multivariada, que consiste em uma análise simultânea de múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação (HAIR *et al.*; 2005). A técnica de análise multivariada utilizada foi a análise fatorial, um procedimento utilizado visando essencialmente à redução e ao resumo dos dados. Para isso examina-se todo o conjunto de variáveis e analisam-se as relações de interdependência (MALHOTRA, 2006).

Na primeira parte foi realizada uma análise fatorial para cada constructo, reduzindo o número de variáveis em fatores. Estes são formados para maximizar seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis, e não para prever uma variável dependente (HAIR *et al.*; 2005).

Para a análise fatorial, utilizou-se o método Varimax para gerar uma solução rotacionada, que consiste na simplificação das colunas da matriz fatorial (HAIR *et al.*, 2005). A solução rotacionada permite avaliar com maior clareza o caráter de cada fator e assim melhor identificá-lo. Para estabelecer quais itens eram relevantes na identificação dos fatores, optou-se por uma carga fatorial mínima de 0,6 para cada item da escala. O autor descreve a carga fatorial como a “correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular” (HAIR *et al.*, 2005, p.90). Fez-se isso para que um maior número de elementos compusessem as variáveis.

No intuito de evitar-se a multicolinearidade, os fatores foram obtidos a partir da média aritmética simples de seus componentes (MOORE *et al.*, 2006). A multicolinearidade consiste em uma situação de intercorrelações muito altas entre as variáveis, o que poderia prejudicar os resultados da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

A carga fatorial foi medida pelo Alfa de Cronbach que, segundo Malhotra, (2006, p. 277), “é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala.” A variação deste coeficiente está contida entre 0 e 1, mas para fins de análise o Coeficiente Alfa inferior a 0,6 apresenta confiabilidade interna insatisfatória.

A seguir exploraram-se as possíveis relações entre as variáveis, as quais foram realizadas por múltiplas correlações bivariadas, considerando aquelas cuja significância foi igual ou superior a 0,05, e aquelas com resultado superior a 0,01, como altamente significativas (HAIR *et al.*, 2005).

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Todo resultado de pesquisa científica corre o risco de estar enviesado pela subjetividade no que tange à interpretação do pesquisador. Com relação às entrevistas e suas limitações, Collis e Hussey (2005) ressaltam que nestas podem ocorrer alguns problemas, visto que os entrevistados podem ter certas expectativas sobre a mesma e, por isso, fornecem o que consideram ser uma resposta correta ou aceitável. Os autores descrevem ainda que eventos anteriores à entrevista podem afetar as respostas dos entrevistados.

Marconi e Lakatos (2008, p. 215) enumeram outras desvantagens relacionadas a entrevista, conforme segue:

- a) Menos liberdade nas respostas, em virtude da presença do entrevistador.
- b) Risco de distorções pela influência do aplicador.
- c) Menos prazo para responder às perguntas; não havendo tempo para pensar, elas podem ser invalidadas.
- d) Mais demorado, por ser aplicado a uma pessoa de cada vez.
- e) Insegurança das respostas por falta do anonimato.
- f) Pessoas possuidoras de informações necessárias podem estar em localidades muito distantes tornando a resposta difícil, demorada e dispendiosa.

Sendo assim, buscou-se criar um ambiente propício, no qual a falta de liberdade das respostas, tempo médio das perguntas e o anonimato fossem minimizados. Já quando se refere à demora da realização das entrevistas, a distância da sede onde encontram-se os entrevistados e os dispêndios, procurou-se selecionar redes de empresas que possuem abrangência estadual, mas cuja sede estivesse localizada na região metropolitana de Porto Alegre e na região da Serra Gaúcha.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas por apresentar algumas vantagens, dentre elas a de facilitar as comparações das respostas dos entrevistados. Porém, apresentam também certas desvantagens que devem ser consideradas no momento da análise de dados, como a possibilidade de o entrevistado estar incerto quanto à melhor resposta e selecionar ao acaso uma das respostas fixas, em vez de usar um critério próprio (REA; PARKER, 2002). Essa desvantagem foi compensada inserindo a alternativa “outros” ou “especifique”, que representa um meio termo entre o aberto e o fechado, pois, de acordo com Collis e Hussey (2005), é uma pergunta aberta dentro de um formato fechado.

Para tabular as questões abertas do instrumento de coleta de dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Esta apresenta algumas limitações que são decorrentes da categorização do texto, em virtude da redução de informações para a tabulação, resumindo as respostas abertas em palavras-chaves. Collis e Hussey (2005) destacam que uma limitação desta técnica é o descarte de grande quantidade de dados que poderiam ajudar a entender o fenômeno que está sendo estudado de maneira mais completa. Porém, para evitar essa limitação, buscou-se classificar as palavras-chave e agrupá-las de forma que a nomenclatura utilizada permitisse tal identificação.

Essa redução de dados é necessária para que se possa operá-los de forma quantificada. Contudo, esta abordagem quantitativa também é questionada por restringir a amplitude do assunto e impedir que o pesquisador contemple todas as informações, bem como que se perca dados importantes ou de grande valia a pesquisa. Além disso, tende-se a considerar a estatística como sendo uma representação da verdade e que esta apresenta a complexidade e confusão da realidade em simples fatos, e que se deve pensar em estatística como fatos que são descobertos e não em números que são criados pelo pesquisador (BEST, 2001).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados apresentados neste capítulo referem-se à análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas junto a 21 gestores de redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. A análise descritiva, apresentada na primeira parte, encontra-se estruturada em sete seções como segue: a) perfil dos respondentes; b) perfil das redes; c) formação das redes; d) estrutura e formalização das redes de empresas; e) atividades e receitas das redes de empresas; f) práticas de gestão econômica e financeira, e g) atividades de governança.

Já a análise exploratória está subdividida em análise fatorial e correlações múltiplas.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

4.1.1 Perfil dos Respondentes

Com relação ao perfil dos respondentes foram colhidas as seguintes informações: gênero, cargo, remuneração, formação e tempo de experiência. Com relação ao gênero, dos 21 respondentes 18 são homens, representando 86% da amostra. Quanto ao cargo ocupado na rede, são apresentados os resultados na Tabela 2.

Tabela 2: Cargo dos Respondentes

Cargo	Quant.	%
Presidente	10	48
Gerente Administrativo	4	19
Gestor Executivo	3	14
Diretor de Relações de Mercado	1	5
Superintendente	1	5
Coordenador Fiscal	1	5
Associado	1	5
Total	21	100

Do total dos respondentes, 48% são presidentes das redes, os demais são representantes da área administrativa das redes, com denominações diferenciadas para funções semelhantes. Verifica-se, ainda, dentre os cargos dos entrevistados a existência do Diretor de Relações de Mercado e do Coordenador Fiscal, ambos executando trabalhos voltados ao assessoramento das atividades mercantis dos associados.

Ao examinar o grau de escolaridade dos respondentes, verificou-se que 76% dos mesmos possuem nível superior, sendo que destes 16 respondentes 2 possuem pós-graduação em gestão de redes e 1 em recursos humanos. A Tabela 3 apresenta o grau de escolaridade da amostra.

Tabela 3: Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Quant.	%
Ensino Fundamental	1	5
Ensino Médio	4	19
Ensino Superior	16	76
Total	21	100

Os respondentes com formação superior constam na Tabela 4.

Tabela 4: Graduação dos Respondentes

Formação Superior	Quant.	%
Administração de Empresas	9	56
Economia	2	13
Farmácia	1	6
Pedagogia	1	6
Hotelaria	1	6
Não Informou	2	13
Total	16	100

Verifica-se que a graduação em administração de empresas supera os 50% dos respondentes com nível superior. A formação de dois respondentes, um em farmácia e outro em hotelaria, se dá em função da atividade-fim dos tipos das redes de empresas em que atuam. Considerando o grau de escolaridade dos entrevistados, pode-se supor que as redes de empresas buscam qualificação na sua gestão.

Relativo à remuneração, apenas 57% dos respondentes informaram. Destes, quatro entrevistados (19%) recebem valores acima de R\$ 3.000,00, e pertencem a redes do segmento do comércio, abrangendo mais de 15 municípios por rede e com transações realizadas acima de R\$ 15 milhões/ano.

Tabela 5: Remuneração dos Respondentes em Reais

Remuneração	Quant.	%
Não Informado	9	43
R\$ 1000 a R\$ 1500	1	5
R\$ 1500 a R\$ 2000	7	33
R\$ 2000 a R\$ 3000	0	0
Mais de R\$ 3000	4	19
Total	21	100

Dos 21 respondentes apresentados na Tabela 5, 12 são gestores das redes. Ao se verificar a remuneração apenas desse universo (Tabela 6), é possível constatar que 58% dos gestores recebem entre R\$1.500,00 a R\$2.000,00 e atuam predominantemente de redes de empresas do segmento do comércio.

Tabela 6: Remuneração dos Gestores das Redes de Empresas

Remuneração	Quant.	%
R\$ 1000 a R\$ 1500	1	8
R\$ 1500 a R\$ 2000	7	59
R\$ 2000 a R\$ 3000	0	0
Mais de R\$ 3000	4	33
Total	12	101

Os dados levantados em relação ao tempo de experiência mostram que 48% dos respondentes possuem entre 4 a 8 anos de experiência em redes de empresas

Tabela 7: Tempo de Experiência dos Respondentes

Tempo de Experiência	Quant.	%
Até 1 ano	4	19
1 a 3 anos	5	24
4 a 8 anos	10	48
9 a 15 anos	2	9
Total	21	99

Dos 12 respondentes com maior tempo de experiência, entre 4 a 15 anos, 11 trabalham nas redes que possuem maior tempo de existência.

Também foi perguntado aos respondentes sobre o estilo de gestão praticado na rede de empresas. Das 21 redes que compõem a amostra, constatou-se que em 16 se trabalha de forma descentralizada. Com relação ao estilo de gestão, sabe-se que este está diretamente relacionado com o perfil do responsável pela gestão da rede. Verificando-se a formação dos gestores dessas 16 redes, averiguou-se que 14 deles possuem formação a nível superior, o que representa 88%.

4.1.2 Perfil das Redes Pesquisadas

Para analisar o perfil das redes, foram solicitadas as seguintes informações: tipo jurídico, número de associados, faturamento do associado, abrangência territorial, segmento de mercado, tempo de existência, se possuem ativos fixos, se a contabilidade da rede é interna

ou externa, número de colaboradores e funções, volume de transações, estratégia utilizada e se possuem apoio de Instituição de Ensino Superior.

a) Tipo jurídico: Consta-se que nas redes de empresas da amostra a constituição jurídica que prevalece é a de associação, representando 76%. As redes de empresas que possuem a sua constituição como Limitadas e/ou Sociedades Anônimas representam 24%.

Tabela 8: Tipo Jurídico das Redes da Amostra

Tipo Jurídico	Quant.	%
Associação	16	76
LTDA	3	14
S.A	2	10
Total	21	100

Dentre as 5 redes declaradas Limitadas ou Sociedades Anônimas, 4 possuem mais de 7 anos de existência e são do setor de comércio. Dessas 5 redes, 2 possuem mais de 20 colaboradores, mais de 100 associados e um volume de transações superior a R\$ 15 milhões/ano.

b) Número de Associados: foi perguntado aos entrevistados sobre o número de associados que as redes de empresas possuem; os resultados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Número de Associados das Redes

Número de Associados	Quant.	%
até 10	2	10
de 11 a 20	6	29
de 21 a 50	7	33
de 50 a 100	3	14
mais de 100	3	14
Total	21	100

Nos dados da Tabela 9 pode-se verificar que 33% das redes que compõem a amostra, possui entre 21 e 50 empresas associadas.

c) Faturamento do Associado: procurou-se verificar ainda o perfil do associado da rede e para isso buscou-se conhecer o seu nível de faturamento e porte. Com base nesse questionamento chegou-se aos resultados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Nível de Faturamento dos Associados

Faturamento dos Associados	Possuem	Não Possuem	Total
Baixa (até R\$ 240.000,00 de faturamento)	5	16	21
Média (de R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00 de faturamento)	17	4	21
Alta (acima de 2.400.000,01 de faturamento)	4	17	21

Verifica-se que 17 respondentes declararam que os seus associados estão inseridos em uma faixa de faturamento médio (Tabela 10). Constatou-se ainda que apenas uma rede possui empresas dos três níveis de faturamento, entretanto, essa mesma rede não possui um volume tão expressivo de transações, visto declarar que tem uma movimentação de até R\$ 5 milhões/ano, e que não possui mais de 20 associados.

d) Abrangência Territorial: para conhecer a extensão geográfica das redes foi perguntado sobre a abrangência territorial, não apenas dos municípios, mas sobre a extensão com relação aos estados. Além disso, procurou-se verificar a penetração no mercado internacional. As Tabelas 11 e 12 revelam os resultados.

Tabela 11: Número de Municípios Abrangidos pelas Redes

Nº de Municípios abrangidos	Quant.	%
até 5 municípios	4	19
de 6 a 10 municípios	5	24
de 11 a 15 municípios	4	19
mais de 15 municípios	8	38
Total	21	100

Ao observar os dados das Tabelas 11 e 12, pode-se verificar que a maioria das redes que compõem a pesquisa atuam em apenas um estado da federação, mais precisamente o Rio Grande do Sul, e que 38% destas estão presentes em mais de 15 municípios do estado.

Tabela 12: Número de Estados Federativos Abrangidos pelas Redes

Nº de Estados abrangidos	Quant.	%
1 Estado	19	90
3 Estados	1	5
12 Estados	1	5
Total	21	100

Quanto à atuação internacional, apenas em uma rede foi informado que possui associados em outros países localizados na América Latina, mais especificadamente no Uruguai.

e) Segmento da Economia: a verificação do segmento em que as redes de empresas executam suas atividades pode ser observada na Tabela 13.

Tabela 13: Setor Econômico das Redes

Setor da Economia a qual representa o associado	Quant.	%
Indústria	2	10
Comércio	16	76
Serviços	3	14
Total	21	100

A Tabela 13 mostra que a maior parte das redes de empresas que compõem a amostra é do setor do comércio, representando 76% da mesma.

f) Tempo de existência; ativos fixos e contabilidade: sobre a contabilidade das redes, constatou-se que em 100% da amostra são contratados profissionais terceirizados que realizam os serviços nos seus escritórios contábeis.

Foi perguntado aos respondentes sobre o ativo fixo, ou seja sobre bens corpóreos que as redes possuem, e em mais de 50% das redes (11) estes existem. Destas redes que possuem ativo fixo, 7 possuem mais de 5 anos de existência, o que permite supor que o tempo de existência tem relação com a aquisição de ativos fixos.

Tabela 14: Tempo de Existência das Redes

Tempo de Existência	Quant.	%
Entre 1 e 3	4	19
Entre 4 e 5	3	14
Entre 5 e 7	7	33
Entre 7 e 10	5	24
Mais de 10	2	10
Total	21	100

Constatou-se que das redes que compõem a amostra, 10% existem há mais de dez anos e 57% possuem de 5 a 10 anos. Um dos fatores levados em consideração no momento da composição da amostra foi o tempo de existência, quando procurou-se mesclar desde as redes constituídas recentemente bem como as com mais tempo.

Das redes de empresas, 7 possuem mais de 7 anos de existência e destas, 3 possuem mais de 21 colaboradores (Tabela 15).

g) Número de colaboradores e funções

Tabela 15: Quantidade de Colaboradores das Redes

Quantidade de colaboradores	Quant.	%
Entre 1 e 5	14	66
Entre 6 e 10	1	5
Entre 11 e 15	1	5
Entre 16 e 20	1	5
Mais de 21	3	14
Não informou	1	5
Total	21	100

Referente à quantidade de colaboradores, percebe-se que existe uma concentração maior, representando 66% da amostra, nas redes com 1 a 5 colaboradores e de 14% naquelas com mais de 21.

Tabela 16: Estrutura das Áreas de Atuação dos Colaboradores nas Redes

Área de Atuação dos Colaboradores	Possuem	Não Possuem	Total
Área Administrativa	16	5	21
Área Comercial	1	20	21
Área Compras	4	17	21

Dentre a área de atuação dos colaboradores, 16 redes de empresas possuem a área administrativa e 4 a área de compras, em contraponto que apenas uma rede de empresas possui a área comercial definida.

h) Transações realizadas: Ao analisar o volume de transações das redes, constata-se que do total da amostra, 19% possuem transações com valores acima de R\$15 milhões/ano e 33% de até R\$ 5 milhões/ano. A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 17: Volume de Transações¹ Realizadas pelas Redes

Transações realizadas	Quant.	%
até R\$ 5 milhões/ano	7	34
de R\$5 a 10 milhões/ano	3	14
de R\$11 a 15 milhões/ano	4	19
mais de R\$ 15 milhões/ano	4	19
não informado	3	14
Total	21	100

¹ Transação para efeito deste estudo significa todas as operações realizadas pelas redes de empresas, entendidas como compras, intermediações e contratações de terceiros.

Durante a realização das entrevistas, pode-se constatar que 3 respondentes não possuem a informação sobre o volume de transações, por isso o valor não informado. É importante considerar que estes 3 respondentes não são redes em estágio inicial, visto que possuem entre 5 e 7 anos de existência. Além disso, constatou-se que estas redes se valem de acompanhamento de Instituição de Ensino Superior. Percebe-se a falta de gerenciamento das informações das redes de empresas e que esta falta acarreta, além da ausência de informação, um viés maior na margem de erros na definição das estratégias da rede, em virtude de não conseguirem quantificar os resultados durante as ações pois não possuem o comparativo do ponto zero ao ponto um. Outro resultado negativo verificado em relação a essa deficiência, refere-se ao feedback para os associados das redes, onde os mesmos não visualizam o poder de barganha sobre os fornecedores em relação as transações realizadas com os mesmos.

- i) Estratégias da rede: Apenas uma rede possui os três focos, e do total, 57% possuem o direcionamento para o custo.

Tabela 18: Estratégias Genéricas Adotadas pelas Redes

Estratégia da Rede	Utilizam	Não Utilizam	Total
Custo	12	9	21
Diferenciação	5	16	21
Enfoque	2	19	21

Também se constata que 17 respondentes optam por custo ou diferenciação, representando 81% dos mesmos, sobressaindo o custo. Isto se explica até em função dos objetivos de constituição das redes, sendo que um dos principais é a redução dos custos dos produtos, mercadorias e serviços.

- j) Instituição de Ensino Superior: Procurou-se nesta questão identificar se as redes de empresas da amostra possuem acompanhamento de Instituições de Ensino Superior (IES).

Tabela 19: Instituições de Ensino Apoiadoras das Redes

Instituição de ensino superior que fornece consultoria	Quant.	%
Feevale	8	38
Fapa	2	10
Unijui	1	5
UCS	3	14
Unisinos	1	5
Não possui	6	28
Total	21	100

Constata-se que 71% dos respondentes possuem acompanhamento de IES. Este acompanhamento se refere ao planejamento das etapas de constituição e consultorias específicas, conforme a necessidade das redes.

Considera-se o perfil das redes que compõem a amostra, pode-se verificar que apenas 4 redes de empresas possuem colaboradores com a função de comprador; essas mesmas redes operam transações acima de R\$ 15 milhões/ano; possuem mais de sete anos de existência; pertencem ao setor comércio e abrangem mais de 15 municípios. Essa constatação sugere que redes mais experientes e com maior volume de negociações tendem a profissionalizar o setor de compras.

4.1.3 Formação da Rede e Escolha do Associado

Para conhecer o processo de formação das redes e ainda como são escolhidos os associados, utilizou-se a escala do tipo Likert, atribuindo a resposta 1 para não concordo; 2, concordo parcialmente; 3, concordo moderadamente; 4, concordo; 5, concordo plenamente e 6 não possui opinião formada a respeito. Após a tabulação das respostas, efetuou-se o cálculo do Ranking Médio, obtendo os resultados apresentados nas Tabelas 20 e 21.

Os motivos que levam as empresas a constituírem as redes são apresentados na Tabela 20. Dentre os motivos elencados pela literatura e abordados nesta pesquisa, os que mais se sobressaem são a obtenção de parcerias, aumento da competitividade e minimização de custos. Para esses três motivos, o *Ranking Médio* (RM) ficou próximo a 5. A fonte de origem das questões foi o grupo de foco descrito na seção 3.4 deste estudo.

O RM Geral dos motivos que levam à formação das redes de empresas foi de 4,13, revelando assim que os respondentes concordam com os motivos apresentados no instrumento de coleta de dados. A pesquisa de Ferreira, Oliva e Correa (2009) apresentam resultados semelhantes, mesmo tendo um foco na formação de empresas na área de tecnologia. Os autores constataram que a soma da vantagem competitiva dos parceiros é um dos principais motivos para a formação de uma rede.

Tabela 20: Motivos da Formação das Redes de Empresas

Formação da Rede	1	2	3	4	5	6	Total	RM
Penetrar em novo mercado	9	6	1	2	3	0	21	3,17
Competir via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento	9	3	1	4	4	0	21	3,75
Inovar e rapidez na introdução de um novo produto	5	3	3	3	7	0	21	3,88
Aumentar do poder de competitividade	0	0	0	2	19	0	21	4,90
Competir via integração de tecnologia e mercados	0	1	6	5	9	0	21	4,05
Estabelecer padrões globais	4	2	6	5	4	0	21	3,65
Romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos	6	1	5	2	7	0	21	4,00
Minimizar os custos	0	0	1	1	19	0	21	4,86
Obter oportunidades de parcerias	0	0	0	1	20	0	21	4,95
RM Geral					4,13			

Após o levantamento dos motivos que levaram à constituição das redes, abordaram-se os motivos que levaram à escolha do associado. O RM Geral para esses motivos foi de 4,66, revelando que os respondentes apresentam um nível de concordância quase pleno. O maior destaque é para as ações conjuntas, apresentando um RM de 4,81 (Tabela 21).

Tabela 21: Motivos que Levaram a Escolha dos Associados

Escolha do Associado	1	2	3	4	5	6	Total	RM
Objetivos Comuns: - definidos em conjunto e perseguidos através de práticas colaborativas.	0	0	2	7	12	0	21	4,48
Ações Conjuntas: - atividades colaborativas de negócios realizadas no intuito de gerar lucros (cooperação entre as empresas)	0	0	0	4	17	0	21	4,81
Benefícios Coletivos: - ganhos viáveis unicamente por meio da cooperação em rede(volumes e valores globais)	0	0	2	2	17	0	21	4,71
Ênfase Competitiva: - gerar e sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores externos	0	1	1	2	17	0	21	4,67
Atributos do parceiro: confiança, respeito, tradição, histórico, idoneidade	0	0	2	2	16	1	21	4,70
Ampliar área de atuação da Rede	0	1	1	3	16	0	21	4,62
RM Geral					4,66			

Abordou-se, além dos motivos da escolha dos associados, o processo da sua escolha. Verificou-se que durante este processo os aspectos que mais se sobressaem são a idoneidade e

a legalização dos associados, representando mais de 50% de utilização, conforme dados da Tabela 22.

Tabela 22: Processo de Escolha do Associado

Processo de Escolha do Associado	Utiliza	Não Utiliza	Total
Indicação	6	15	21
Perfil do associado	9	12	21
Localização do associado	6	15	21
Idoneidade	11	10	21
Legalização	10	11	21
Aprovação da diretoria	4	17	21
Apresentação do associado em assembléia	2	19	21
Adaptação do novo associado	2	19	21

Além destes fatores, o perfil do associado tem representatividade, pois 9 respondentes declararam que utilizam esse processo, representando 43% da amostra (Tabela 22).

Outros fatores levados em consideração na escolha do associado são: faturamento, estrutura física; estrutura de gestão e tributação dos mesmos.

4.1.4 Estrutura e Formalização das Redes de Empresas

Visando conhecer como as redes de empresas são formalizadas e organizadas, foi apresentado aos respondentes uma relação de instrumentos constitutivos e organizacionais contendo o grau de utilização destes instrumentos, conforme apresentado na Tabela 23.

Tabela 23: Estrutura, Formalização e Procedimentos utilizados nas Redes de Empresas

Estrutura, Formalização e Procedimentos Societários	1	2	3	4	5	6	Total	RM
Estatuto Social (Associação)	0	5	8	5	3	0	21	3,00
Estatuto Social (Sociedade Anônima)	18	0	0	1	0	2	21	4,00
Contrato Social (Sociedade Ltda)	14	0	3	3	0	1	21	3,50
Regulamento Interno	1	6	8	5	1	0	21	2,95
Código de Ética	3	4	8	5	1	0	21	3,06
Conselho Administrativo	3	3	9	4	1	1	21	3,06
Conselho Fiscal	2	5	8	4	1	1	21	2,94
Conselho de Ética	3	3	9	5	1	0	21	3,12
Organograma de funções	2	4	8	6	0	1	21	3,11
Fluxograma de atividades	4	8	3	4	0	2	21	2,73
RM Geral					3,15			

Dos itens que abordam a estrutura, formação e procedimentos societários, utilizados nas redes de empresas da amostra, apenas o Estatuto Social (Associação) apresenta um percentual de utilização pelo menos por todas as redes, 3 declaram que já utilizaram mas abandonaram. Verificou-se ainda que mesmo que 2 redes tenham declarado o tipo jurídico S.A. (Tabela 8) apenas uma rede declarou que utiliza o Estatuto Social (Sociedade Anônima). Já com relação ao Contrato Social, 6 respondentes declaram que o utilizam apesar de apenas 3 redes tenham informado a sua constituição na forma de LTDA.

Com relação ao regulamento interno, código de ética, conselho da administração, conselho fiscal, conselho de ética, organograma de funções e fluxograma de atividades, o RM Geral apresentado foi de 3,15, o que revela que estes instrumentos são moderadamente utilizados pelas redes que compõem a amostra.

4.1.5 Atividades e Receitas das Redes de Empresas

Ao serem questionados sobre a fonte de receitas das redes de empresas, os entrevistados declaram que as mensalidades cobradas e as taxas de intermediação das empresas associadas são as formas mais utilizadas de arrecadação, de acordo com o RM, como apresentado na Tabela 24.

Tabela 24: Fontes de Receitas das Redes

Fontes de Receitas das Redes	1	2	3	4	5	6	Total	RM
Mensalidades das empresas associadas	1	0	5	14	1	0	21	3,74
Contribuições das empresas associadas	7	7	5	2	0	0	21	2,64
Compra e revenda para as empresas associadas	11	2	1	4	2	1	21	3,29
Taxa de intermediação das empresas associadas	14	0	3	3	1	0	21	3,50
Contrato de concessão de espaço nas lojas das associadas	15	2	1	2	1	0	21	3,00
Doações de fornecedores sem contraprestação	9	5	3	3	0	1	21	2,82
Doações de fornecedores com contraprestação	8	4	4	4	0	1	21	3,00
RM Geral							3,14	

Das duas principais fontes destacadas anteriormente, é importante considerar que 67% dos respondentes utilizam essa fonte de renda de forma intensa. Já com relação às taxas,

apenas 6 respondentes declararam utilizar. Sendo assim, é possível supor que mesmo com o RM alto para as taxas de intermediação das empresas associadas, essa prática não possui uma grande adesão nas redes, visto que 14 respondentes declaram que taxas de intermediação não são cobradas pelas redes aos seus associados.

Foi questionado aos respondentes, em uma questão aberta, quais os produtos e serviços que as redes oferecem aos seus associados. Das respostas, buscou-se filtrar palavras-chave para que se pudesse obter uma relação desses produtos. É o que está apresentado na Tabela 25.

Tabela 25: Principais Produtos e Serviços Oferecidos pelas Redes aos Associados

Principais produtos e serviços	Possui	Não Possui	Total
Convênios (benefícios)	5	16	21
Manutenção	2	19	21
Consultoria	5	16	21
Marketing	7	14	21
Treinamento na parte operacional e de gestão	11	10	21
Prestação de serviços	6	15	21
Intermediação de negociações	11	10	21
Intermediação de produtos	10	11	21

Do elenco de produtos e serviços que são oferecidos aos associados pelas redes, destaca-se o treinamento na parte operacional e de gestão, a intermediação de negociações e de produtos, visto que, em torno de 50% das redes que compõe a amostra possuem este tipo de produtos e serviços.

Esses três serviços estão relacionados com os motivos que levaram à formação das redes, pois fazem com que aumentem a competitividade do associado, no momento em que podem comprar mercadorias com custo mais baixo, por meio da intermediação de produtos. Além disso, podem ainda conseguir outras vantagens como a redução nas taxas de cartão de créditos, acordos com empresas telefônicas e de planos de saúde, pela da intermediação de negociações, e ainda por uma melhoria na forma de gerenciar as empresa, com os treinamentos oferecidos pelas redes.

4.1.6 Práticas de Gestão Econômica e Financeira

Sobre as práticas de gestão econômica e financeira apresentadas aos respondentes, apurou-se o RM e o percentual de utilização, para que fosse possível apresentar um Ranking efetivo de utilização. A Tabela 26 mostra os resultados.

Tabela 26: Práticas de Gestão Econômica e Financeira das Redes

Instrumentos de Gestão	1	2	3	4	5	6	Total	RM	% de Utilização	Ranking de Utilização	
Planejamento Estratégico	1	5	4	9	1	1	21	3,22	86	5°	
Planejamento Operacional (orçamento x real)	3	4	5	7	1	1	21	3,19	76	8°	
Fluxo de Caixa	0	3	7	10	0	1	21	3,35	95	2°	
Avaliação de Desempenho	4	2	7	4	0	4	21	3,15	62	13°	
Controle Patrimonial	7	5	2	4	1	2	21	2,91	52	16°	
Controles Internos	5	3	5	6	0	2	21	3,21	67	10°	
Auditoria Interna	14	0	3	1	0	3	21	3,25	19	19°	
Auditoria Externa	15	2	2	0	0	2	21	2,50	19	20°	
Contabilidade própria ou externa	4	4	6	7	0	0	21	3,18	81	6°	
Custo padrão para análise de controle	10	1	5	4	0	1	21	3,30	48	17°	
Indicadores Financeiros	7	2	7	3	0	2	21	3,08	57	14°	
Indicadores Não-Financeiros	10	1	6	3	0	1	21	3,20	48	18°	
Relatórios gerenciais periódicos	1	6	5	8	0	1	21	3,11	90	4°	
Análise econômica de transações com fornecedores	1	2	8	9	0	1	21	3,37	90	3°	
Cotações de preços com fornecedores potenciais	1	1	3	16	0	0	21	3,75	95	1°	
Lucro das transações, por fornecedor	5	3	4	8	0	1	21	3,33	71	9°	
Lucro das transações, por segmento de produto	8	2	3	6	0	2	21	3,36	52	15°	
Avaliação tributária na transação	6	5	5	4	0	1	21	2,93	67	11°	
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas	4	2	6	8	0	1	21	3,38	76	7°	
Ações conjuntas com outras redes	6	10	1	3	0	1	21	2,50	67	12°	
RM Geral							3,16				

Constata-se que a prática mais utilizada é a cotação de preços com fornecedores potenciais, a qual se entende pertinente em função dos motivos da formação da rede: o aumento da competitividade, minimização de custos e a obtenção de parcerias.

As práticas que se enquadram abaixo de 3 do RM são: controle patrimonial, auditoria externa, avaliação tributária na transação e ações conjuntas com outras redes. Sobre o controle patrimonial, pode-se atrelar este resultado em função de que em torno de 50% das redes da amostra possui ativos fixos e, destes, a grande maioria ser composta por móveis.

Examinou-se, ainda, o grau de utilização dessas práticas pelos respondentes. Para tanto, foi feito um novo ranking, levando em consideração o percentual efetivo de respondentes que declararam utilizar as práticas apresentadas. O resultado deste ranking de utilização ratifica o resultado do ranking médio relativo às cotações de preços com fornecedores potenciais, visto que 95% dos respondentes declararam que utilizam, evidenciando que esta prática é a mais utilizada pela amostra da pesquisa. Outra prática que apresenta o mesmo percentual de utilização é o fluxo de caixa, porém em um nível menor do que a primeira, visto que a declaração de utilização intensa foi maior na anterior: 16 respondentes declaram que usam intensamente a prática de cotações de preços com fornecedores potenciais, em relação aos 10 respondentes da prática de fluxo de caixa.

Procurou-se conhecer ainda a utilização das práticas de gestão econômica e financeira das redes de empresas levando-se em consideração o seu volume de transações. Para isso, as redes foram separadas em dois grupos, as que possuem transações até R\$10 milhões/ano e as que operam acima de R\$10 milhões/ano, como apresentado na Tabela 27.

Tabela 27: Práticas de Gestão Econômica e Financeira e Volume de Transações

Práticas de Gestão Econômica e Financeira	Transações Inferiores a 10 milhões/ano			Transações Superiores a 10 milhões/ano		
	Total de Empresas	RM	% de Utilização	Total de Empresas	RM	% de Utilização
Planejamento Estratégico	10	3,14	70	8	3,25	100
Planejamento Operacional (orçamento x real)	10	3,00	70	8	3,14	88
Fluxo de Caixa	10	3,22	90	8	3,38	100
Avaliação de Desempenho	10	3,00	40	8	3,29	88
Controle Patrimonial	10	2,50	40	8	3,60	63
Controles Internos	10	2,80	50	8	3,43	88
Auditoria Interna	10	0,00	0	8	3,33	38
Auditoria Externa	10	0,00	0	8	2,33	38
Contabilidade própria ou externa	10	3,00	80	8	3,43	88
Custo padrão para análise de controle	10	3,00	30	8	3,20	63
Indicadores Financeiros	10	2,75	40	8	3,14	88
Indicadores Não-Financeiros	10	3,00	10	8	3,00	88
Relatórios gerenciais periódicos	10	2,88	80	8	3,25	100
Análise econômica de transações com fornecedores	10	3,25	80	8	3,25	100
Cotações de preços com fornecedores potenciais	10	3,56	90	8	3,88	100
Lucro das transações, por fornecedor	10	3,57	70	8	3,00	63
Lucro das transações, por segmento de produto	10	3,40	50	8	3,00	50
Avaliação tributária na transação	10	2,71	70	8	3,00	75
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas	10	3,00	60	8	3,71	88
Ações conjuntas com outras redes	10	2,00	50	8	2,71	88
RM - Geral e % de Utilização Geral	10	2,69	54	8	3,22	79

Por meio dos dados da Tabela 27 é possível verificar que nas redes de empresas que possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano são utilizadas as práticas de gestão econômica e financeira com maior intensidade do que naquelas com um volume de transações inferior, uma vez que o RM geral para as redes com menor volume de transações resultou em 2,69 e com relação às que possuem um volume superior o RM geral é de 3,22.

Os resultados permitem supor ainda que, quando se trata de gestão econômica e financeira de redes, o foco está voltado para o curto prazo. Na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as duas primeiras colocações, que são o fluxo de caixa e cotações de preços com fornecedores potenciais se referem às redes de empresas que possuem um volume de transações superior a 10 milhões/ano.

Perguntou-se ainda para os respondentes a respeito do nível de utilização das atividades operacionais e de gestão executadas nas redes. O resultado dessa utilização é apresentado na Tabela 28.

Tabela 28: Atividades Operacionais e de Gestão Utilizadas pelas Redes

Atividades Operacionais de Gestão	1	2	3	4	5	6	Total	RM
Planejamento Tributário	6	2	7	5	0	1	21	3,21
Prestação de Contas periódicas nas Assembléias	1	2	7	11	0	0	21	3,45
Aquisições de mercadorias, produtos e revenda aos associados	6	2	6	6	0	1	21	3,29
Intermediação das negociações em nome dos associados	0	0	7	14	0	0	21	3,67
Controla a inadimplência dos associados perante terceiros	5	4	6	6	0	0	21	3,13
Realiza pesquisa de satisfação dos associados com a rede	3	6	4	6	0	2	21	3,00
Efetua negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas	10	6	1	3	0	1	21	2,70
Busca parcerias com os fornecedores	0	0	8	12	1	0	21	3,60
Busca incentivos e parcerias com órgãos governamentais	10	2	1	4	1	3	21	3,29
Busca assessoria com instituições de ensino	4	7	2	4	2	2	21	2,77
RM Geral							3,21	

A atividade que apresenta o RM com maior significância é a intermediação das negociações em nome dos associados, seguida da busca de parcerias com os fornecedores, que as 21 redes utilizam. Em contrapartida, as atividades menos utilizadas são a busca de

parcerias, com instituições de ensino, a busca de incentivos e parcerias com órgãos governamentais e as negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas.

4.1.7 Atividades de Governança

Questionou-se os respondentes sobre a utilização das atividades de governança dentro das redes de empresas. As respostas constam na Tabela 29.

Tabela 29: Atividades de Governança adotadas nas Redes

Atividades de Governança	1	2	3	4	5	6	Total	RM	% de Utilização	Ranking de Utilização
Processos de gestão bem definidos	2	4	10	4	1	0	21	3,00	86	8°
Rapidez nas decisões dos gestores e da diretoria	1	6	9	5	0	0	21	2,95	95	3°
Coerência e consistência nas decisões e estratégias	0	5	12	4	0	0	21	2,95	100	2°
Conhecimento do negócio pelos principais líderes	0	0	3	18	0	0	21	3,86	100	1°
Qualidade do acompanhamento do desempenho da rede	1	4	9	6	1	0	21	3,11	90	5°
Clareza na divisão dos papéis do conselho de administração e presidente da rede	2	5	5	8	1	0	21	3,17	86	7°
Necessidade de adotar as normas de governança	0	1	7	4	9	0	21	3,25	57	13°
Divulgação dos relatórios contábeis periodicamente	3	3	5	8	2	0	21	3,31	76	9°
Periodicidade da alteração Prazo do mandato do Presidente	1	2	9	8	1	0	21	3,32	90	4°
Periodicidade da alteração Prazo do mandato do conselho fiscal e da diretoria	2	2	8	8	1	0	21	3,33	86	6°
Eleição de Conselheiros	6	2	6	7	0	0	21	3,33	71	12°
Autonomia de Conselheiros	9	4	5	3	0	0	21	2,92	57	14°
Contratação de Auditoria Externa	13	1	2	0	4	1	21	2,67	14	16°
Remuneração dos principais executivos	12	2	2	4	1	0	21	3,25	38	15°
Prestação de contas do Presidente para o Conselho	4	3	8	5	1	0	21	3,13	76	10°
Estabelecimento de metas para o executivo principal	3	4	8	4	2	0	21	3,00	76	11°
RM Geral							3,16			

A atividade mais adotada é o conhecimento do negócio pelos principais líderes. Nas redes que ainda não utilizam as normas de governança, os gestores estão sensibilizados a adotá-las.

As atividades de governança menos utilizadas nas redes são: a contratação de auditoria externa, a remuneração dos principais executivos e a autonomia dos conselheiros. Pode-se verificar que a remuneração dos principais executivos possui menor adoção em virtude do tipo jurídico da maioria das redes, uma vez que legalmente não é permitido remunerar a diretoria das associações sem fins lucrativos. Porém, deveriam utilizar a auditoria externa para validar as suas atividades.

Pode-se constatar que nas redes de empresas se adota a periodicidade da alteração do prazo dos mandatos, e se adota parcialmente a autonomia dos conselheiros, bem como a prestação de contas do presidente para o conselho.

Os respondentes foram questionados quanto à utilização do processo de monitoramento e avaliação do processo de gestão. As respostas indicam que 57% utilizam controles periódicos apresentados ao conselho fiscal. Porém, quando se trata de apresentação para a assembléia ou publicação, o percentual de utilização chega no máximo a 23% conforme apresentado na Tabela 30.

Tabela 30: Formas de Monitoramento Utilizadas nas Redes

Monitoramento e avaliação do processo de gestão financeira	Utiliza	Não Utiliza	Total
Controles periódicos apresentados ao conselho fiscal	12	9	21
Monitoramento e aprovação pela assembléia	4	17	21
Publicação em Web site e/ou livros legais	1	20	21

Sobre a forma de acompanhamento do desempenho das redes, observa-se que em somente 33% delas o acompanhamento é feito por intermédio de controles internos e fluxo de caixa. Pode-se supor que nas redes participantes da amostra se faz uso do fluxo de caixa, mas este não é utilizado no processo de monitoramento e avaliação, conforme apresentado na Tabela 31.

Tabela 31: Formas de Acompanhamento do Desempenho das Redes

Como é realizado o acompanhamento do desempenho da rede?	Sim	Não	Total
Controles Internos	6	15	21
Fluxo de Caixa	1	20	21
Relatórios contábeis	0	21	21

Baseado nos dados apresentados percebe-se o direcionamento das atividades à intermediação dos negócios e constata-se a que os respondentes reconhecem a necessidade de adotar as práticas de gestão econômica e financeira, bem como as normas de governança, visto que estas tendem a auxiliar o gestor na tomada de decisões e ainda na qualidade da prestação de contas aos associados e/ou acionistas.

Após efetuada a análise descritiva, aplicou-se a estatística exploratória no intuito de reduzir o conjunto de variáveis a serem estudadas e ainda tornar a análise mais aprofundada e objetiva em relação aos fatores determinantes da adoção das práticas analisadas.

4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA

4.2.1 Análise Fatorial

Esta análise consiste em uma série de fatoriais exploratórias com cada conjunto de variáveis. Foram considerados os valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,6.

A primeira análise fatorial está baseada nos motivos que levaram à formação da rede, (Tabela 32), e gerou 4 fatores: Mercado, Inovação, Custos e Competitividade.

Tabela 32: Fatores Motivadores da Formação das Redes

Variáveis	Fatores			
	Mercado	Inovação	Custos	Competitividade
Penetração em novo mercado		0,921		
Competir via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento		0,692		
Inovar e rapidez na introdução de um novo produto		0,726		
Aumentar do poder de competitividade				0,914
Romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos	0,81			
Minimizar os custos			0,882	
Obter oportunidades de parcerias	0,633			
Competir via integração de tecnologia e mercados				Excluída
Estabelecer padrões globais				Excluída

- 1) Fator Mercado: é formado pelas variáveis “romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos” e “obter oportunidades de parcerias”. Recebeu essa denominação em função das duas variáveis que o compõem estarem ligadas a relação das empresas com o ganho e aumento de mercado. Esse fator apresenta um alto grau de concordância em função de que as 2 variáveis apresentaram um RM superior a 4 (Tabela 20).
- 2) Fator Inovação: Surge da fusão das variáveis: “penetração em novos mercados; competir via tecnologia” e “pesquisa e desenvolvimento” e; “inovar e rapidez na introdução de um novo produto”. Recebeu essa nomenclatura, pois as variáveis que o compõem estão relacionadas à capacidade de inovação das redes de empresas, não apenas voltadas a produtos, mas também à inovação de mercado. Essas variáveis, analisadas separadamente, apresentaram um RM superior a 3 (Tabela 20), o que evidencia que os entrevistados entendem e concordam que essas ações são importantes para a manutenção das redes.
- 3) Fator Custos: Este fator é composto apenas pela variável “minimizar custos”. Porém, mesmo sendo composto apenas por uma variável, apresenta relevância para a pesquisa, porque, dos 21 entrevistados, 19 declaram que concordavam plenamente com esse motivo para a formação da rede. E esse resultado é apresentado também por outras pesquisas, como a de Balestrin e Verschoore (2008).
- 4) Fator Competitividade: Assim como o fator apresentado anteriormente, o fator competitividade apresenta apenas uma variável, que é “aumentar o poder de competitividade”. Apresenta um RM de 4,9, ou seja, para os entrevistados esse é um dos motivos fundamentais que levam à formação de uma rede, conforme apresentado na pesquisa de Jarillo (1988).

Dentre os motivos que levam à formação das redes, as variáveis “Competir via integração de tecnologia e mercados” e “Estabelecer padrões globais” foram excluídas por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,6.

Para a verificação de como ocorre a escolha dos associados para compor a rede, realizou-se uma segunda análise fatorial, como apresentado na Tabela 33.

Tabela 33: Fatores referentes à Forma de Escolha do Associados

Variáveis	Fatores	
	Ações comuns	Atributos Competitividade
Objetivos Comuns	0,714	
Ações Conjuntas	0,920	
Benefícios Coletivos		0,820
Ênfase Competitiva		0,679
Atributos do parceiro		0,667
Ampliar área de atuação da Rede		0,933

Desta análise foram criados três novos fatores: Ações Comuns, Atributos e Competitividade.

- 1) Fator Ações Comuns: Este fator é formado pelas variáveis “objetivos comuns” e “ações conjuntas”, e recebeu essa denominação em função de que as variáveis estão relacionadas ao associativismo, que busca a realização de ações de interesses comuns aos seus associados. Os RM (Tabela 21) das variáveis que compõem esse fator apresentam um índice superior a 4, o que evidencia serem dados importantes para a definição e escolha dos associados.
- 2) Fator Atributos: É formado pelas variáveis “Atributos do Parceiro” e “Ampliar área de atuação da Rede”. Apresentam individualmente RM acima de 4,6 (Tabela 21), representando assim um fator importante no processo de escolha dos associados.
- 3) Fator Competitividade: Recebe essa denominação em função das variáveis que o compõem, pois na escolha dos associados é levado em consideração de que juntas as empresas têm a possibilidade de aumentar o seu poder de competitividade. As variáveis que o compõem são “Benefícios Coletivos” e “Ênfase Competitiva”, que também apresentam RM superior a 4,6 (Tabela 21).

A Tabela 34 apresenta o resultado da terceira análise fatorial, que se refere aos Instrumentos Constitutivos e Organizacionais. Formou três novos fatores, conforme segue: Códigos, Conselhos e Gestão.

Tabela 34: Fatores referentes aos Instrumentos Constitutivos e Organizacionais das Redes

Variáveis	Fatores		
	Códigos	Conselhos	Gestão
Estatuto Social (Associação)	0,750		
Contrato Social (Sociedade Ltda)		0,758	
Regulamento Interno	0,903		
Código de Ética	0,926		
Conselho Administrativo. Quantos?		0,823	
Conselho Fiscal. Quantos?		0,871	
Conselho de Ética	0,828		
Organograma de funções			0,876
Fluxograma de atividades			0,916
Estatuto Social (Sociedade Anônima)		Excluída	

- 1) Fator Códigos: É composto pelas variáveis “Estatuto Social (Associação)”, “Regulamento Interno”, “Código de Ética” e “Conselho de Ética”. Recebe essa denominação em função de apresentar variáveis que estão voltadas aos regramentos da rede. O RM (Tabela 23) dessas variáveis apresenta um índice próximo a 3, o que revela que as redes que compõem a amostra utilizam esses instrumentos.
- 2) Fator Conselhos: Neste fator são agrupadas as variáveis “Contrato Social (Sociedade Ltda)”, “Conselho Administrativo” e “Conselho Fiscal”. Essas variáveis quando examinadas individualmente, apresentam o RM próximo a 3 (Tabela 23). Porém, é importante ressaltar que quando se trata da Variável “Contrato Social (Sociedade Ltda.)” o RM apresenta um índice superior, mas, ao mesmo tempo, apenas 6 respondentes declaram utilizá-lo. O nome dado a este fator é referente à denominação das variáveis que o compõem e suas finalidades.
- 3) Fator Gestão: Este fator surge da fusão das variáveis “Organograma das Funções” e “Fluxogramas de Atividades”. É denominado assim, visto que ambas as variáveis auxiliam nas atividades operacionais de gestão. A utilização dessas variáveis por parte dos respondentes é apresentada na Tabela 23, e mostra que mais de 15 redes utilizam esses instrumentos.

A variável Contrato Social (Sociedade Anônima) foi excluída desta análise por apresentar carga fatorial inferior a 0,6, e pode-se justificar esta baixa carga fatorial em função de apenas 1 rede ter declarado utilizar este instrumento.

A Tabela 35 apresenta a quarta análise fatorial, que se refere às práticas de gestão econômicas e financeiras utilizadas pelas redes de empresas pesquisadas. Nesta análise, as 20

variáveis apresentadas foram reduzidas em seis fatores: Controles Internos, Indicadores Econômicos, Indicadores Contábeis, Planejamento, Indicadores Financeiros e Compras.

Tabela 35: Fatores referentes às Práticas de Gestão Econômica e Financeira

Variáveis	Fatores					
	Controles Internos	Indicadores Econômicos	Indicadores Contábeis	Planejamento	Indicadores Financeiros	Compras
Planejamento Estratégico				0,89		
Planejamento Operacional (orçamento x real)				0,96		
Fluxo de Caixa					0,819	
Avaliação de Desempenho					0,669	
Controle Patrimonial		0,695				
Controles Internos	0,67					
Auditoria Interna			0,896			
Auditoria Externa			0,845			
Contabilidade própria ou externa			-0,705			
Custo padrão para análise de controle	0,645					
Indicadores Financeiros	0,696					
Indicadores Não-Financeiros	0,858					
Relatórios gerenciais periódicos	0,659					
Cotações de preços com fornecedores potenciais						0,886
Lucro das transações, por fornecedor		0,889				
Lucro das transações, por segmento de produto		0,883				
Avaliação tributária na transação		0,77				
Ações conjuntas com outras redes	0,874					
Análise econômica de transações com fornecedores				Excluída		
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas				Excluída		

- 1) Fator Controle Interno: Este fator é composto por seis variáveis: “Controles Internos”, “Custo Padrão”, “Indicadores Financeiros”, “Indicadores não Financeiros”, “Relatórios Gerenciais” e “Ações Conjuntas com Outras Redes”. Recebe essa denominação em função de que as variáveis que o compõem estarem voltadas a busca por padrões e controle das atividades realizadas pelas redes. O RM dessas variáveis ficou próximo a 3 (Tabela 26). Porém, outro dado relevante é que com relação à utilização efetiva dessas práticas por parte das redes que compõem a amostra, apenas a prática de relatórios gerenciais apresentou-se entre as 5 primeiras do ranking de utilização.
- 2) Fator Indicadores Econômicos: Foi denominado assim, pois as variáveis que o compõem estão voltadas às atividades econômicas da empresa, conforme segue: “Controle Patrimonial”, “Lucro das transações, por fornecedor”, “Lucro das transações, por segmento de produto”, “Avaliação tributária na transação”. Estas variáveis apresentam um RM próximo a 3 (Tabela 26). Porém, com relação ao Ranking de Utilização, essas práticas não aparecem entre as mais utilizadas, visto que a prática melhor ranqueada está na 9ª posição.

- 3) Fator Indicadores Contábeis: É formado pelas variáveis “Auditoria Interna”, “Auditoria Externa” e “Contabilidade Própria ou Externa”. Recebeu essa denominação em função de todas as variáveis estarem voltadas às atividades que são realizadas pela contabilidade. A análise de utilização dessas práticas permite verificar que apenas a Contabilidade apresenta-se como uma das práticas mais utilizadas pelas redes estudadas, ficando em 6º lugar (Tabela 26).
- 4) Fator Planejamento: É composto pelas variáveis “Planejamento Estratégico e “Planejamento Operacional” e por esse motivo recebe essa denominação. Essas práticas apresentam-se entre as 10 práticas mais utilizadas pelas redes da amostra.
- 5) Fator Indicadores Financeiros: Formado pelas variáveis “Fluxo de Caixa” e “Avaliação de Desempenho”, é nomeado assim em função de que as duas práticas estão diretamente relacionadas à gestão financeira das redes de empresas. Com relação ao fluxo de caixa, apresenta-se como a segunda prática mais utilizada pelas redes (Tabela 26).
- 6) Fator Compras: Este fator é formado pela variável “Cotações de preços com fornecedores potenciais”, que se apresenta como a prática mais utilizada pelas redes estudadas.

As variáveis “Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas” e “Análise econômica de transações com fornecedores” foram excluídas, pois a carga fatorial é inferior a 0,6 e não se enquadraram em nenhum dos fatores.

Quanto à análise do grau de utilização das atividades de gestão usadas pela rede, apresenta-se a Tabela 36, que mostra os fatores originários da quinta análise fatorial realizada. Esse constructo era composto de 10 variáveis e foi reduzido para 4 fatores, conforme segue: Institucional, Representação, Fornecedores e Gestão.

Tabela 36: Fatores referentes às Atividades de Gestão das Redes

Variáveis	Componentes		
	Institucional	Representação	Transparência
Planejamento Tributário			0,867
Prestação de Contas periódicas nas Assembléias			-0,777
Aquisições de mercadorias, produtos e revenda aos associados			0,818
Intermediação das negociações em nome dos associados		0,904	
Controla a inadimplência dos associados perante terceiros			0,713
Realiza pesquisa de satisfação dos associados com a rede	0,842		
Efetua negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas	0,739		
Busca parcerias com os fornecedores			0,623
Busca incentivos e parcerias com órgãos governamentais	0,728		
Busca assessoria com instituições de ensino	0,652		

- 1) Fator Institucional: É formado pelas variáveis “Realiza pesquisa de satisfação dos associados com a rede”, “Efetua negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas”, “Busca incentivos e parcerias com órgãos governamentais” e “Busca assessoria com instituições de ensino”. Recebe essa denominação em função da característica das variáveis que o compõem, pois estão focadas na institucionalização das redes. A análise individualizada dessas variáveis evidencia que apenas a atividade de assessoria com instituições de ensino é mais utilizada pelas redes (Tabela 28).
- 2) Fator Representação: É representado pela variável Intermediação das negociações em nome dos associados, e denomina-se assim em função do papel que as redes exercem em nome das empresas quando realizam as negociações. Esta atividade é utilizada de forma intensa pelas redes que compõem a amostra (Tabela 28).
- 3) Fator Transparência: É composto pelas variáveis “Prestação de Contas periódicas nas Assembléias”, “Controla a inadimplência dos associados perante terceiros” e “Busca parcerias com os fornecedores”. Tem essa denominação por possuir relação com as atividades de transparência dos atos realizados na gestão das redes. Com relação a essas variáveis, verifica-se que mais de 16 redes que compõem a amostra realizam essas atividades (Tabela 28).

- 4) Fator Gestão: É formado pelas variáveis “Planejamento tributário” e “Aquisições de mercadorias, produtos e revenda aos associados”, atividades que estão diretamente relacionadas à qualidade da gestão, motivo pela qual recebe essa denominação. Ambas as variáveis apresentam um RM acima de 3,2 (Tabela 28).

Foi realizada ainda mais uma análise fatorial para verificar as atividades de governança executadas pela rede. As 16 variáveis foram agrupadas em 4 fatores, denominados conforme segue: Política, Prestação de Contas, Operacional e Gestão.

Tabela 37: Fatores referentes às Atividades de Governança das Redes

Variáveis	Fatores			
	Política	Prestação de contas	Operacional	Gestão
Rapidez nas decisões dos gestores e da diretoria			0,857	
Coerência e consistência nas decisões e estratégias			0,777	
Conhecimento do negócio pelos principais líderes				0,743
Qualidade do acompanhamento do desempenho da rede				0,684
Clareza na divisão dos papéis do conselho de administração e presidente da rede			0,62	
Necessidade de adotar as normas de governança	-0,622			
Divulgação dos relatórios contábeis periodicamente				0,733
Periodicidade da alteração de Prazo do mandato do Presidente	0,632			
Periodicidade da alteração de Prazo do mandato do conselho fiscal e da diretoria	0,742			
Eleição de Conselheiros	0,821			
Contratação de Auditoria Externa		0,792		
Prestação de contas do Presidente para o Conselho		0,822		
Estabelecimento de metas para o executivo principal				0,705
Processos de gestão bem definidos			Excluída	
Autonomia de Conselheiros			Excluída	
Remuneração dos principais executivos			Excluída	

- 1) Fator Política: Compreende a junção das variáveis “Necessidade de adotar as normas de governança”, “Periodicidade da alteração de Prazo do mandato do Presidente”, “Periodicidade da alteração do Prazo do mandato do conselho fiscal e da diretoria” e “Eleição de Conselheiros”. Tem essa nomenclatura pois as variáveis que o compõem estão voltadas a questões políticas da constituição das redes. Verificou-se que essas

atividades apresentam, mais de 57% de utilização por parte das redes que compõem a amostra (Tabela 29).

- 2) Fator Prestação de Contas: É composto pelas variáveis “Contratação de Auditoria Externa” e “Prestação de contas do Presidente para o Conselho”, recebe esta denominação, em virtude de suas variáveis, que estão voltadas à prestação de contas e confiabilidade das atividades realizadas pela gestão das redes. Na análise individual dessas variáveis verifica-se que a mais utilizada é a atividade de prestação de contas do presidente ao conselho (Tabela 29).
- 3) Fator Operacional: Engloba as variáveis “Rapidez nas decisões dos gestores e da diretoria”, “Coerência e consistência nas decisões e estratégias”, “Clareza na divisão dos papéis do conselho de administração e presidente da rede”. A nomenclatura se dá em função de que suas variáveis estão voltadas às atividades operacionais das redes. O RM apresentado para essas variáveis é próximo a 3 (Tabela 29), e o nível de utilização efetiva acima de 87%.
- 4) Fator Gestão: É formada pelas variáveis “Conhecimento do negócio pelos principais líderes”, “Qualidade do acompanhamento do desempenho da rede”, “Divulgação dos relatórios contábeis periodicamente” e “Estabelecimento de metas para o executivo principal”. Baseado nas variáveis que o compõem, recebe essa denominação. O grau de utilização das atividades de governança que compõem esse fator é acima de 76% (Tabela 29).

As variáveis “Processos de gestão bem definidos”, “Autonomia de Conselheiros e Remuneração dos principais executivos” tiveram seus poderes explicativos diluídos entre as variáveis, não participando de nenhuma delas.

Este conjunto de variáveis reduzidas foi então analisado em suas relações par a par, como Moore *et al.* (2006) recomendam no tratamento exploratório de relações estatísticas, através do teste de múltiplas correlações bivariadas.

4.2.2 Correlações Múltiplas

No intuito de verificar as relações entre o perfil dos respondentes das redes com os fatores gerados pela análise fatorial, procedeu-se à análise por correlações múltiplas

bivariadas, em que se buscou considerar principalmente as relações que apresentam significância superior a 0,05 e, ainda para as correlações que se apresentam altamente significativas, optou-se pela significância superior ou igual a 0,01².

Levando em consideração os aspectos relacionados ao perfil dos respondentes das redes, apresenta-se a Tabela 38, que mostra as correlações das variáveis que envolvem questões econômicas, sociais e estruturais.

Tabela 38: Correlações dos Aspectos Econômicos, Sociais e Estruturais das Redes

Variáveis/Fatores	Cargo	Remuneração	Formação	Tempo de Experiência	Estilo de Gestão	Tempo de Existência	Nº de Associados	Nº de Municípios Abrangidos	Setor Econômico	Volume de Transações
Estilo de Gestão			0,435							
Tempo de Existência				0,710**						
Nº de Associados	0,466					0,609**				
Nº de Municípios Abrangidos						0,45	0,762**			
Setor Econômico										
Volume de Transações	0,523	0,675				0,471	0,746**	0,554		
Nº de Colaboradores							0,575			0,544
Fator - Competitividade (Motivos)							-0,499			0,498
Fator - Ações Comuns (Escolhas)		-0,608			-0,464					
Fator - Competitividade (Escolhas)										0,568
Fator - Atributos (Escolhas)		-0,874								
Fator - Códigos (Instrumentos)							0,46			0,531
Fator - Gestão (Instrumentos)					0,505					
Fator - Compras (Práticas)									0,566	
Fator - Institucional (Ativ. Gestão)								-0,487	-0,441	
Fator - Transparência (Ativ. Gestão)	0,463		0,54							

Ao observar a Tabela 38, verificam-se 16 correlações superiores a 0,05. A correlação entre o cargo ocupado pelo entrevistado e o número de associados pode se dar ao fato de que do total de respondentes, 10 são presidentes, 8 destes representam redes de empresas que possuem no máximo 50 associados e, ainda, 7 dessas 10 redes possuem um volume de transações inferior a R\$ 10 milhões/ano. Dessa forma, pode-se supor que quanto menor a rede, maior a facilidade de contatar com o seu presidente. Ainda sobre a correlação entre o cargo e o fator Transparência, constata-se que as redes que são representadas pelos presidentes nas entrevistas apresentaram um grau de utilização elevado para as três atividades de gestão, que evoluem tal fator.

² Para as correlações que apresentam significância igual ou superior a 0,01 apresentam na tabela a seguinte indicação: **

No que tange à remuneração do respondente, verifica-se que esta possui correlação com três variáveis: volume de transações, os fatores Ações Comuns e Atributos, todos estes referentes aos motivos que levaram a forma de escolha dos associados (Tabela 33). Verifica-se que a remuneração de 11 dos respondentes é superior a R\$ 2.000,00, e constata-se que das 11 redes às quais pertencem os respondentes, 9 possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano. Já a correlação entre a remuneração dos respondentes e os Fatores Ações Comuns e Atributos se mostra inversa, em função do seu sinal negativo, pois independentemente da remuneração os respondentes declaram um alto grau de concordância com as variáveis que compõem os fatores (Tabela 21).

A formação acadêmica dos respondentes apresenta correlação com a variável Estilo de Gestão e o fator Transparência (Tabela 36). A primeira correlação confirma os resultados apurados na análise descritiva (p.71), e a correlação da formação com o fator Transparência se dá em função de que os respondentes que possuem nível superior de formação utilizam essas atividades de gestão nas redes em que atuam.

A correlação entre o tempo de experiência do respondente e o tempo de existência da rede ocorre em função de que 14 redes de empresas possuem mais de 5 anos de existência, e que, dessas 14, 11 respondentes possuem mais de 4 anos de experiência na função. Com isso, pode-se supor que redes mais antigas aparentemente optam por profissionais mais experientes na gestão de redes, provavelmente dadas às suas características particulares de gestão. Esta relação se revela altamente significativa. Redes maduras sabem da importância de executivos com experiência em redes, pelas suas singularidades.

Quanto ao estilo de gestão, observa-se que este possui correlação com o fator Ações Comuns (Tabela 33) e com o Fator Gestão (Tabela 34). Na correlação entre o estilo de gestão e o fator Ações Comuns, a correlação inversa pode ter sido ocasionada pelo mesmo motivo da correlação entre a remuneração dos respondentes e os Fatores Ações Comuns. Já a correlação entre o estilo de gestão e o Fator Gestão ocorre em função de que quando o estilo de gestão é descentralizado, o nível de respostas da utilização das variáveis que compõem este fator é alto, o que se pode explicar, uma vez que há a necessidade de uma clara divisão de tarefas e autoridades. Pode-se dizer que quanto mais delegam mais monitoram através dos organogramas e fluxogramas.

Ao se analisar o tempo de existência das redes, observa-se de forma altamente significativa a sua correlação com número de associados. Isso ocorre, pois as redes mais antigas têm um maior número de associados. Além disso, o tempo de existência tem

correlação com as variáveis número de municípios abrangidos e o volume de transações. Essas correlações evidenciam que, quanto mais tempo de existência a rede de empresas possui, maior é o número de associados, e atua em um maior número de municípios e consequentemente possui um maior volume de transações.

O número de associados apresenta relação altamente significativa com o número de municípios em que a rede atua e com o volume de transações, em função de que, das 13 redes de empresas que possuem mais de 20 associados, 10 atuam em mais de 10 municípios e 7 possuem volume de negociações superior a R\$ 10 milhões/ano. Apresenta ainda relação com o fator Códigos (Tabela 34) e com número de colaboradores. Essas correlações podem ser explicadas em função do número de colaboradores, pois, quanto maior é o número de associados, a tendência é que sejam necessários mais colaboradores. Os dados coletados na pesquisa mostram que, das 13 redes de empresas que possuem mais de 20 associados, 6 possuem mais de 5 colaboradores. A relação entre o número de associados e o Fator Códigos ocorre, pois houve um alto nível de respostas declarando que utilizam esses instrumentos, dentre as redes que possuem um número de associados superior a 20 empresas. Já a correlação entre o número de associados e o Fator Competitividade (Tabela 32) ocorre de forma inversa, pois não há diferença entre redes com maior ou menor número de associados sobre a concordância desses motivos pela escolha dos associados.

Quanto ao número de municípios abrangidos, verifica-se que há correlação com o volume de transações, e essa ocorre em função de que, das 12 redes que abrangem mais de 10 municípios, 7 possuem um volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano. Já a correlação entre número de municípios e o fator Institucional (Tabela 36) apresenta-se de forma inversa, visto que as atividades de gestão que compõem esse fator são utilizadas independentemente do número de municípios que a rede abrange.

Ao se analisar o setor de atuação da rede de empresas, constata-se que esta variável apresenta correlação com o Fator Compras (Tabela 35), esta correlação pode ser explicada em função de que as redes de empresas do setor de comércio e serviços utilizam essa prática quase que de forma intensa, ao contrário das redes de empresas do setor da indústria, em que, das 2, uma declara que não utiliza e a outra declara que utiliza parcialmente. Pode-se supor que em função de serem indústrias, tendo que desenvolver novos produtos, buscam parcerias com instituições de pesquisa, e que as redes voltadas ao comércio são apenas revendas, e não estão tão preocupadas em identificar novas necessidades do ambiente externo, o que fica a cargo do fabricante. Já quanto à correlação do setor com o fator Institucional, ocorreu de

forma inversa, assim como ocorre quando esta variável é correlacionada com número o de municípios abrangidos.

A variável volume de transações apresenta correlação com o número de colaboradores e com os fatores Competitividade – Motivos (Tabela 32), Competitividade – Escolhas (Tabela 33) e Códigos (Tabela 34). A primeira correlação ocorre em função de que as redes de empresas que possuem um volume maior de transações possuem também um maior número de colaboradores. Quanto à correlação do volume de transações com os fatores competitividade – Motivos e Escolhas, observa-se que ocorre em função de que, quanto maior é o volume de transações das redes, mais ela concorda que aspectos ligados ao aumento do poder competitivo motivam a escolha de novos associados, e que os benefícios coletivos e a ênfase competitiva são fatores que levam à escolha dos atuais associados. Essas constatações evidenciam que o volume de transações da rede está diretamente relacionado com o perfil dos seus associados, e ainda que as redes hoje de maior porte aparentemente redimensionaram seu foco. Outra correlação do volume de transações é verificada com o fator Códigos, que são os instrumentos constitutivos e organizacionais usados pelas redes e têm relação direta com a utilização dos códigos, nomeadamente, e estatuto (associação), Regimento Interno, Conselho e Código de Ética. Estas redes não tinham como motivo para a sua formação a competitividade, mas hoje fazem a escolha da rede baseadas na ênfase competitiva e na sinergia destes novos candidatos com a rede.

A Tabela 39 apresenta os fatores referentes aos motivos, às escolhas e os instrumentos constitutivos organizacionais utilizados pelas redes de empresas da pesquisa, onde podem ser observadas outras correlações.

Tabela 39: Correlações:s Motivos, Escolhas e Instrumentos Constitutivos.

Fatores	Fator - Inovação (Motivos)	Fator - Competitividade (Motivos)	Fator - Custos (Motivos)	Fator - Mercado (Motivos)	Fator - Competitividade (Escolhas)	Fator - Códigos (Instrumentos)	Fator - Conselhos (Instrumentos)	Fator - Gestão (Instrumentos)
Fator - Gestão (Instrumentos)						0,474		
Fator - Ind. Econômicos (Práticas)			-0,449	0,481			0,484	
Fator - Ind. Contábeis (Práticas)			-0,497			0,528	0,523	
Fator - Planejamento (Práticas)	0,504			0,448				
Fator - Institucional (Ativ. Gestão)					-0,481			
Fator - Representação (Ativ. Gestão)								0,467
Fator - Transparência (Gestão)		0,485						
Fator - Política (Ativ. Governança)	-0,44							
Fator - Prest. de contas (Ativ. Governança)			-0,45			0,537	0,726**	0,493
Fator - Operacional (Ativ. Governança)						0,598		

A análise do fator Inovação (Tabela 32) apresenta correlação com outros dois fatores: Planejamento (Tabela 35) e Política (Tabela 37). A correlação entre os fatores Inovação e Planejamento apresenta relação de forma direta com a utilização dos planejamentos estratégico e operacional, podendo indicar que estas redes podem já em sua constituição estar utilizando estes instrumentos gerenciais. A correlação entre os fatores Inovação e Política, apresentam relação indireta. Isso ocorre em função de que as variáveis que compõem o fator Política são a necessidade de adotar as normas de governança, periodicidade da alteração do prazo do mandato do presidente, conselho fiscal e da diretoria e a eleição de Conselheiros aparentemente não serem utilizadas. Sendo assim, supõe-se que as redes utilizam outros instrumentos não ligados a aspectos formais para exercer sua governança, e ainda que redes com foco em inovação tecnológica podem ser menos afeitas a controles formais e mais influenciadas por aspectos informais de governança.

A correlação entre os fatores Competitividade (Tabela 32) e Transparência (Tabela 36) pode ter sido motivada pela intenção do aumento do poder de competitividade das redes, que para isso buscam maior foco na gestão da transparência. O fator Transparência é composto pelas variáveis busca de parcerias com fornecedores, controle da inadimplência dos associados perante terceiros e prestação de contas periódicas nas assembleias. Tais variáveis

apresentam um grau de utilização elevado, evidenciando que as redes de empresas que se importam com a competitividade tendem a se preocupar com a transparência da gestão.

O fator Custos (Tabela 32) apresenta correlações negativas com três fatores: Indicadores Econômicos, Indicadores Contábeis (Tabela 35) e Prestação de Contas (Tabela 37). Essas correlações negativas ocorrem porque nas redes criadas com o intuito de minimizar custos, observa-se menor utilização de indicadores tanto econômicos como contábeis, assim como menor nível de utilização de instrumentos de governança a partir da gestão. Assim, existe menor nível de conhecimento do negócio pelos principais líderes, menor qualidade do acompanhamento do desempenho da rede, menor divulgação dos relatórios contábeis, e menos metas são estabelecidas ao gestor executivo. Pode-se dizer, então, que estão voltados apenas à redução de custos, à gestão da rede e à maximização dos resultados. E se tivessem bom conhecimento do negócio, poderiam estar visualizando e utilizando outras práticas.

A correlação do fator Mercado (Tabela 32) foi verificada junto a dois fatores: Indicadores Econômicos e Planejamento (Tabela 35). Essas correlações podem evidenciar que as redes com esse foco tem maior nível de profissionalismo administrativo.

O fator Competitividade (Tabela 33) apresenta correlação negativa com o fator Institucional (Tabela 36). Entende-se que as redes de empresas que escolheram os membros para compô-las levando em consideração os aspectos competitivos, ou seja, na expectativa de ganhos viáveis unicamente por meio da cooperação em rede (volumes e valores globais) e em gerar e sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores, tendem a ter formas de gestão menos institucionalizadas, negociando menos com outras redes, governo e universidades, bem como realizam menos pesquisas de satisfação com seus associados.

O fator Códigos (Tabela 34), estabelece correlação com quatro fatores: Gestão (Tabela 34), Indicadores Contábeis (Tabela 35), Prestação de Contas e Operacional (Tabela 37). Essas correlações podem ser entendidas em função do grau de utilização dos instrumentos constitutivos e organizacionais usados na rede. As redes mais focadas no uso de códigos: as associações, com seus regulamentos internos, código e conselho de ética, são as que mais utilizam instrumentos de gestão, fazem uso de indicadores contábeis e adotam formas de governança baseadas na prestação de contas (correlação altamente significativa) e na governança operacional. Ou seja, são as redes que mais se preocupam em transparência e perpetuidade.

O fator Conselhos (Tabela 34) apresenta correlação com os fatores Indicadores Econômicos, Indicadores Contábeis (Tabela 35) e Prestação de Contas (Tabela 37). Com essas análises, pode-se inferir que redes com um maior nível de utilização de instrumentos de gestão também são aquelas que têm em seus gestores uma atuação mais intensa na intermediação das negociações em nome dos associados e adotam formas de governança baseadas na prestação de contas.

As últimas correlações apresentadas na Tabela 39 referem-se ao fator Gestão (Tabela 34) com os fatores Representação (Tabela 36) e Prestação de Contas (Tabela 37). Essas correlações evidenciam que redes com maior nível de utilização de controles internos são também as que mais fazem uso de indicadores econômicos e contábeis, e formas de governança baseadas em gestão.

Na Tabela 40 são apresentadas as correlações entre os fatores que envolvem as práticas de gestão econômicas e financeiras e atividades de gestão e governança.

Tabela 40: Correlações dos Instrumentos de Gestão

Fatores	Fator - Controle Interno (Práticas)	Fator - Ind. Econômico (Práticas)	Fator - Ind. Contábeis (Práticas)	Fator - Compras (Práticas)
Fator - Ind. Econômico (Práticas)	0,488			
Fator - Ind. Contábeis (Práticas)	0,454			
Fator - Representação (Ativ. Gestão)		0,451		0,435
Fator - Transparência (Ativ. Gestão)		0,536		
Fator - Prest. de contas (Ativ. Governança)		0,454	0,493	
Fator - Operacional (Ativ. Governança)				
Fator - Gestão (Ativ. Governança)	0,477	0,557**		

O fator Controle Interno (Tabela 35) se correlaciona com três fatores: Indicadores Econômicos, Indicadores Contábeis (Tabela 35) e Gestão (Tabela 37), isso pode ter sido ocasionado em função de que as redes de empresas que fazem uso de indicadores econômicos, contábeis e gestão da governança se preocupam com formas de controle interno das organizações.

Ao analisar o fator Indicadores Econômicos (Tabela 35), verifica-se que este possui correlação com os fatores Representação, Transparência (Tabela 36), Prestação de Contas e Gestão (Tabela 37). A correlação entre esses fatores pode ser explicada em função das redes que concentram as suas atividades de gestão na intermediação de interesses dos associados e na atuação junto a fornecedores, enquanto que as formas de governança se concentram na

gestão (altamente significativo) e prestação de contas das atividades realizadas pelas redes aos associados.

Outro fator que apresenta uma correlação direta com o fator Prestação de Contas é o fator Indicadores Contábeis (Tabela 35). Essa correlação se dá pelo fato de o fator Indicadores Contábeis ser composto pelas variáveis Auditoria Interna, Auditoria Externa e forma de realização da contabilidade, sendo que essas três variáveis auxiliam os gestores na prestação de contas das atividades da rede aos associados.

No que tange ao fator Compras (Tabela 35), verifica-se que este possui uma correlação direta com o fator Representação (Tabela 36). Isso acontece porque ambos estão diretamente relacionados com as atividades de intermediação das atividades de compras entre os associados e os seus fornecedores.

A análise fatorial e múltiplas correlações bivariadas juntamente com a análise descritiva permitem verificar que as redes de empresas utilizam as práticas de gestão econômica e financeira, no intuito de atender principalmente questões de curto prazo, visto que o fluxo de caixa é a prática mais utilizada.

Porém, é possível verificar que o volume de transações das redes de empresas impactam na forma da rede realizar a sua gestão, uma vez que estas possuem um número maior de associados, abrangem mais municípios, passam a ter necessidade de um número maior de colaboradores. Além disso, constata-se que redes de empresas que possuem motivos diferentes para a sua constituição apresentam forma diferente de gestão, visto que redes que se formaram no intuito de reduzir custos se preocupam menos com a governança e mais na maximização dos resultados, diferentemente das redes que foram constituídas no intuito de aumentar a competitividade dos seus associados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Por meio deste estudo buscou-se identificar as práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizado um levantamento por meio do instrumento de coleta de dados aplicado em entrevistas com os gestores e presidentes das redes de empresas que compuseram a amostra.

Neste instrumento de coleta de dado foram identificados os objetivos da formação das redes de empresas, bem como os atributos que são considerados para a aceitação do ingresso de uma empresa associada, os principais serviços que as redes desenvolvem e as práticas de gestão econômica, financeira e normas de governança adotadas por estas.

Os motivos mais destacados nas respostas dos gestores para a aproximação das empresas para a formação das redes, foram o aumento da competitividade, a minimização de custos e a obtenção de parcerias, todos apresentando um índice superior a 4 no Ranking médio (RM). As redes possuem a sua formatação jurídica em 76% da amostra como associação e as redes maiores tem a tendência de serem Sociedades Anônimas. Estas possuem um maior número de colaboradores, de associados e volume de transações.

Também em relação ao perfil da amostra, cabe ressaltar que somente 4 redes de empresas possuem colaboradores com a função de comprador. Estas efetuam transações superiores a R\$ 15 milhões/ano, possuem mais de sete anos de existência, são do setor do comércio e abrangem mais de 15 municípios.

O setor do comércio apresenta uma maior tendência na constituição de redes de empresas. Não se pode afirmar, entretanto, se isto ocorre em função do fomento maior voltado a este setor ou se há uma busca maior pelas empresas deste.

As práticas de gestão econômica e financeira adotadas pelas redes de empresas que obtiveram maior indicação de utilização foram o fluxo de caixa e a cotação de preços com fornecedores potenciais, o que se entende, dados os motivos da formação da rede: o aumento da competitividade, a minimização de custos e a obtenção de parcerias. As que possuíam menores níveis de utilização foram controle patrimonial, auditoria externa, avaliação tributária na transação e ações conjuntas com outras redes. Sobre o controle patrimonial,

pode-se atrelar este resultado em função de que, em torno de 50% da amostra possui ativos fixos e, destes, sua grande maioria são móveis.

A verificação destes resultados permite supor que quando se trata de gestão de redes, o foco está voltado para o curto prazo, visto que na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as três primeiras colocações apresentam esta indicação.

Outra constatação da pesquisa é que as redes de empresas que almejam expandir demonstram interesse em utilizar os instrumentos de gestão para que possam atingir uma maior transparência e controle das atividades desenvolvidas.

No que concerne à relevância da gestão, esta se inclui no rol de motivos para a formação e a expansão da rede, bem como o grau de amadurecimento e de necessidade de se implantar as práticas de gestão econômica e financeira nestas organizações, para que possam identificar, mensurar e analisar as ações desenvolvidas e efetuar a prestação de contas destas para os associados e interessados.

Também é possível verificar, por meio da Tabela 27, que as redes de empresas que possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano utilizam as práticas de gestão econômica e financeira com maior intensidade, do que as que possuem um volume de transações inferior, visto que o RM geral para as que possuem menor volume de transações resultou em 2,69 e, em relação às que possuem um volume superior, o RM geral foi de 3,22.

Relativo à gestão, pode-se constatar também que a atividade com o RM de maior significância é a intermediação das negociações em nome dos associados, seguido na busca de parcerias com os fornecedores. Em contrapartida, as atividades menos utilizadas são a busca de parcerias com instituições de ensino, a busca de incentivos e parcerias com órgãos governamentais e as negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas.

Sobre a forma de acompanhamento do desempenho das redes somente 33% dos respondentes o acompanham por intermédio de controles internos e fluxo de caixa. Pode-se supor que as redes participantes da amostra possuem o fluxo de caixa, porém não o utilizam no processo de monitoramento e avaliação.

No que concerne aos cargos, percebe-se que quanto maior é o tamanho da rede mais diversificados os cargos existentes na rede, e que está diretamente relacionado com o volume de transações e o número de associados, assim como aspectos relacionados à gestão da transparência.

Ao se examinar o tempo de existência das redes, observa-se, de forma significativa, que as mais antigas têm um maior número de associados, atuam em mais municípios e têm um volume de transações mais alto. Assim pode-se supor que as redes que conseguem se manter atuantes por mais tempo são aquelas que apresentam melhores resultados, o que atrai novas empresas para sua composição. Pode-se supor também que o número de associados apresenta relação altamente significativa com o número de municípios em que a rede atua e com o volume de transações.

Aquelas redes com maior utilização das práticas de gestão econômica e financeira também são as que têm em seus gestores uma atuação mais intensa na intermediação das negociações em nome dos associados, e adotam formas de governança baseadas na prestação de contas.

Os resultados permitem supor, ainda, que as redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul adotam as práticas de gestão econômica e financeira de redes voltadas ao foco de curto prazo visto que na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as duas primeiras colocações, que são fluxo de caixa e cotações de preços com fornecedores potenciais. Ressalta-se que esses resultados foram constatados nas redes de empresas que possuem um volume de transações superior a 10 milhões/ano, que vem de encontro a um dos objetivos iniciais da constituição das redes de empresas participantes da amostra.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados levantados neste trabalho e da significância dos temas abordados, recomenda-se replicar esta pesquisa em outros estados brasileiros, bem como em outros países para estruturar um *framework* da gestão financeira e econômica, bem como da governança para as redes de empresas.

Indica-se um estudo voltado à tipologia societária para as redes visto o aumento de interesse por parte das empresas e em função do crescimento e da abrangência das já existentes.

Também sugere-se expandir a pesquisa, baseado nos dados apurados, levando-se em consideração a mensuração e a divulgação dos dados econômicos e financeiros das redes.

Fomenta-se a necessidade de aprofundar as pesquisas no que concerne as empresas em rede comparando-as com as empresas isoladas no que tange ao desempenho e gestão.

Outro ponto relevante, seria a criação de um modelo de governança para as redes de empresas, dada a constatação do número de respondentes que gostariam de utilizá-lo, bem como as informações que este instrumento presta para os usuários, tanto internos (associados, gestores, funcionários) quanto os externos (fornecedores e comunidade).

Enfim, pode-se, igualmente, aprofundar os estudos relativos às causas e principais barreiras da não utilização das práticas de gestão econômica e financeira, e as de governança dentro das redes de empresas, pela importância das mesmas no auxílio do planejamento, execução, controle, propagação e perpetuidade.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ADAM, Carla Regina. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2006.

ALFREDO, César; SANTOS, André; SOARES, Pedro. **Gestão financeira**. Trabalho (Graduação em Engenharia Elétrica e Eletrônica) da Universidade de Algarve, Algarve, Portugal, 2007. Disponível em: http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/Gestao_financeira.pdf. Acesso em: 11 de agosto de 2009.

ALMEIDA, Flávia Gribel de. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001. Dissertação de Mestrado.

AMARANTE, Waldir Marin de. **A Controladoria e o modelo de gestão econômica**. Monografia (Especialização *Lato Sensu* em Administração Financeira e Controladoria) pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, Campo Grande, 2007.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle Operacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASTLEY, W. Graham. *Toward an appreciation of collective strategy*. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. **Academy of Management Review**, v 8, n 4, p. 576-587, 1983.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEREDO, Adriano José. **Desempenho econômico-financeiro de indústrias calçadistas brasileiras: uma análise do período de 2000 a 2006**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

BAGGIO, Adelar Francisco; HUNDERTMARKER, Carlos Alberto; BARBOSA, Fabrício Ramires; MATTE, Jouberto Fernando; WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin; JULIANI, Luís;

RASIA, Pedro Carlos. **Planejamento Estratégico em Redes de Cooperação e Empreendimentos Associados**: além da intuição. Ijuí: Unijui, 2010.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **Pressões Contingenciais versus Dinâmica de Inovação em Arranjos Cooperativos**. Revista do Mestrado e Desenvolvimento Empresarial, ano 6, n.01, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BERNHOEFT, R.; GALO, M. **Governança na empresa familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BEST, Joel. **Damned lies and statistics**: untangling the numbers from the media, politicians, and activists. *University of California Press*: Berkeley, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Samuel João; RAUPP, Fabiano Maury. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, Universidade de São Paulo, n. 40, p. 120-132, jan./abr. 2006.

BITTENCOURT, Bernardete. **Dinâmicas sociais contemporâneas**: redes, capital social e desenvolvimento sustentável. 2007. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos2/Bernardete%20Bittencourt.pdf>, acesso em: 19 de setembro de 2009.

BODENHORN, Diran. *An economist looks at industrial accounting and depreciation*. **The Accountig Review**, v. XXXVI, n. 4, p. 582-588, oct. 1961.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASS, Daniel; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich; TSAI, Wenpin. *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CASSARO, A. C. **Sistema de informações para a tomada de decisões**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene S. *Measuring the value chain by opportunity costs*. 5^o International Seminar on Manufacturing Accounting Research - EIASM, **Anais**. Pisa, Italy, jun. 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE, 18., 1989, Paraguai. **Anais**. Paraguai, 1989.

CHESBROUGH, Henry W. *The era of open innovation*. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DAWAR, N.; FROST, T. *Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets*. **Harvard Business Review**, p. 119-129. mar./apr. 1999. Disponível em: <http://www.chungnam.ac.kr/~jpkpark/GM/CompetingwithGiants.pdf>, acesso em: 26 de julho de 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELLI, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. 1983. **American Sociological Review**, n 48, v 2, p. 147-160, 1983.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUTRA, Ivan de Souza. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresas**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder de competitividade. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo 2009.

DYER, Jeffrey; NOBEOKA, Kentaro. *Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case*. **Strategic Management Journal**, v 21, n 3, p. 345-367, 2000.

ESCUDE, Sergio A; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. 8^o Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, **Anais**. São Paulo, 24 e 25 de julho, 2008.

FERREIRA, Ademir Antonio; OLIVA, Fabio Lotti; CORREA, Silvana Aparecida Martins. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: Uma experiência com empresas de base tecnológica. **5^{ème} colloque de l'IFBAE**. Grenoble, 18 e 19 de maio de 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOMBRUN, C. J. *Strategies for network research in organizations*. *Academy of Management Review*, v 7, n 2, p. 280- 291, 1997.

FUKUYAMA, Francis. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press, 1995.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: elaboração e formatação. 14. ed. Porto Alegre: Brasul, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Josir; AMAT, Joan. **Controle de gestão**: um enfoque contextual e organizacional. Disponível em <http://lidbiggi.unicamp.br/document/69>. Acesso em 13 de julho de 2009.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. *Organization Studies*, v 16, n 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, v 91, n 3, p. 481-510, nov., 1985.

GRANOVETTER, Mark. *Lês institutions économiques comme constructions sociales*. In: ORLEAN, André (Ed.). *Analyse économique des conventions*. P. 79-94 bvvParis: PUF, 1994.

GUEGUEN, Gael; PELLEGRIN, Estelle; TORRES, Olivier. *Between cooperation and competition: The benefits of colletive strategies within business ecosystems: the software industry*. In: WORKSHOP ON: COOPETITION STRATEGY, TOWARD A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMIC, SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT, 2th., 2006, Milano. **Anais...** Milano, Itália, 14-15 sept. 2006.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. *Strategic networks*. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAIR JR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, Willian C. **Análise Multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HINTERHUBER, Hans H.; LEVIN, Boris M. *Strategic networks: the organization of the future*. *Long Range Planning*, v. 27, n. 3, p.43-53, 1994.

HUMAN, Sherrie; PROVAN, Keith. *An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm etrategic manufacturing network*. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para o Conselho Fiscal**. Disponível em: www.ibgc.org.br, acesso em: 20 de agosto de 2009.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; VAIDYANATH, Deepa. *Alliance Management as a Source of competitive Advantage*. *Journal of Management*, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JARILLO, J. Carlos. *On strategic networks*. *Strategic Management Journal*, v 9, n1, p. 31-41, 1988.

JOHNSON, Thomas H.; KAPLAN, Robert S. *Relevance lost*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987.

JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*. *Academy of Management Review*, v 22, n 4, p. 911-945, 1997.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. London: Sage, 2003.

KOLLOCK, Peter. *The economies of online cooperation: gifts and public goods in cyberspace*. In: SMITH, Marc; KOLLOCK, Peter. *Communities in cyberspace*. London: Routledge, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROLL, Mark; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAGEMANN, Letícia. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) do Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.

LAMB, R. **Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras**. EA/UFRGS, 2002. .

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINTON, Ian. **A teia da aranha**: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado. São Paulo: Saraiva, 1997.

LITTLETON, A. C.; ZIMMERMAN, V. K. *Accounting theory: continuity and change*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962.

LORANGE, Peter; ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.

LORENZONI, G., & BADEN-FULLER, C. *Creating a strategic center to manage a web of partners*. *California Management Review*, v 37, n 3, 146-163, 1995.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, **Anais**. Ouro Preto, de 21 a 24 de outubro de 2003.

MAANEN, John, Van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research*. 24 Ed. *New York: Administrative Science Quarterly*, 1979.

MAGRINELLI, Sandra; STUMPF, Evandro. **Redes de empresas: uma proposta de estratégia para as pequenas e médias empresas**. 2005. Monografia (Especialização em Controladoria). Programa de Especialização em Controladoria, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MANTOVANI, Flavio Roberto. Um Estudo Sobre a Contribuição dos Sistemas de Inteligências de Negócios na Gestão Econômica-financeira das Empresas. 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PUCSP, São Paulo, SP, 2005.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (Doutorado em Contabilidade) do Programa em Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORE d. S.; McCABE G. P.; DUCKWORTH W.M.; SCLOVE S.L.; **A Prática da estatística: Como usar dados para tomar decisões**. Rio de Janeiro, LCT, 2006

MOSIMANN, Clara P. et al. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editota da UFSC, 1993.

MOURA, Verônica de Miglio. **Relatórios contábeis-gerenciais gerados pela controladoria que dão suporte ao processo decisório da logística**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

NASCIMENTO, Auster M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. 2002. Tese (Doutorado em Contabilidade) do Programa em Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NASCIMENTO, Auster; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, Christine. (1990). Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**. Vol. 15, n° 2.

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

OCDE - ORGANIZAÇÕES DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2002. Disponível em: <http://www.oecd.org>, acesso em 30 de agosto de 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PARISI, C.; NOBRE, W. J. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.

PEREZ JR, J. H; PESTANA, A. O.; FRANCO,S.P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PERROW, Charles. *Small-firms networks*. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989a.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989b.

PORTES, Alejandro; LANDOLT, Patricia. *The downside of social capital*. **The American Prospect**, n. 26, may/jun. 1996.

POWELL, Walter. W. *Neither market, nor hierarchy: network forms of organization*. **Research in Organizational Behaviour**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. *Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks*. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, jun. 2007.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, 1994.

RIORDAN, Michel; WILLIAMSON, Olover E.. *O Asset Specificity and Economic Organization*. **International Journal Of Industrial Organization**, v 3, n 4, p. 365-378, 1985.

ROCHA, Paulo César Alves. **Logística e aduana**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

SANTOS, Edilene S. Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar? **Caderno de Estudos- FIPECAFI**, v. 10, n. 18, p. 9-19, maio/ago. 1998.

SANTOS, Edilene S.; PONTE, Vera. Gestão econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 5. **Anais ...** Fortaleza, v. 2, p. 705-721, set. 1998a.

SANTOS, Edilene S.; PONTE, Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de Estudos/FIPECAFI**, v. 10, n. 19, p. 43-56, set./dez. 1998b.

SEDAI/RS, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. **Programa redes de cooperação**. Porto Alegre: SEDA, 2009. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br>, acesso em: 5 de junho de. 2009.

SELL, Isair. **Aplicação do modelo de apuração de resultado sob a ótica da gestão econômica a micro e pequena indústria de panificação: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Blumenau, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMARD, Caroline; WEST, Joel. *Knowledge networks and the geographic locus of innovation*. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Open innovation, researching a new paradigm**. New York: Oxford, 2006. cap. 11.

SNOW, Charles C; THOMAS, James B. *Building networks. broker roles and behaviours*. In: LORANGE, Peter et al. **Implementing Strategic Processes: change, learning and co-operation**. Oxford: Blackwell, 1993.

SOARES, Mardem M.; VENTURA, Elvira C. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, SP, 06-08 ago. 2008.

SOUZA, Marcos A.; DIEHL, Carlos A. **Gestão de Custos: Uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antonio. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais.** 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2001.

STERN, Lois W.; COUGHLAN, Anne T.; EL-ANSARY, Adel I. **Marketing channels.** 5 Ed. New Jersey: Prentice Hal, 1996.

STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. *The wealth of regions. Market forces and policy imperatives in local and global context.* **Futures**, v. 27, n. 5, 1995.

THOMPSON, Grahame F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization.** Oxford: Oxford University Press, 2003.

VERSCOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandréia. Ferramenta para Avaliação de Desempenho em Redes de Empresas: uma proposta metodológica. VII Seminários em Administração – SEMEAD, **Anais.** São Paulo, 27 e 28 de agosto de 2009.

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, v 1, n 3, p. 10-21, set./dez. 2000.

APÊNDICE

**APÊNDICE A – CARTA CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO DO GRUPO DE
FOCO**

Caxias do Sul, de 2009.

À Rede

Prezado Sr^a,

O programa Rede de Colaboração para o Desenvolvimento Organizacional de empresas da Serra Gaúcha em parceria com o Curso de Administração da FSG- Faculdade da Serra Gaúcha, o convida á participar do evento “Confraria de Empresas”. Este evento tem como objetivo identificar as dificuldades e oportunidades nas redes de cooperação de nossa região.

Local: FSG – Faculdade da Serra Gaúcha

Rua Os Dezoito do Forte, 2366, Secretaria de Coordenação (ao lado da Central de Relacionamento) Prédio C.

Data: 20 de maio de 2009.

Horário: 18:00 hs

Entendemos a importância de sua empresa na economia regional e temos certeza que a sua participação enriquecerá significativamente a nossa discussão sobre o tema.

Obrigado,

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA O ENCONTRO GRUPO DE FOCO

Segue abaixo roteiro para entrevista:

1. Apresentação dos integrantes (Nome da rede, nome do representante, empresa que atua, quanto tempo de participação, cargo que ocupa,
2. Perfil das empresas associadas a rede: porte, n. de funcionários, municípios de localização, atividade englobada,
3. Perfil da rede: Nome, localização, n. de associados, ano de inserção, se foi formada através do projeto Redes de Cooperação do governo RS,
4. Motivos que aproximaram as empresas nas redes
5. Possuem a rede formal ou informal - Quais os documentos constitutivos que possuem (estatuto, contrato, código de ética, regimento interno).
6. Quais as ferramentas de gestão econômica e financeira que os mesmos possuem e adotam (PE, PO, fluxo, orçamento,...)
7. Qual a periodicidade da reestruturação das ferramentas; em que momentos estes utilizam as ferramentas; quem utiliza e formata as ferramentas; quem auxilia na formatação das ferramentas.

APÊNDICE C – CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

São Leopoldo,

Prezados Senhores:

Conforme contato por telefone estamos solicitando o agendamento para a aplicação de um questionário a essa renomada Rede de Empresas, no sentido de contarmos com a sua participação na pesquisa de cunho científico, desenvolvida por Margarete Luisa Arbuseri Menegotto, aluna do Curso de Pós Graduação Ciências Contábeis, nível de Mestrado, desta Universidade.

A pesquisa, desenvolvida sob a orientação do Professor Doutor Marcos Antonio de Souza, objetiva investigar As Práticas de Gestão Econômica - Financeira Adotadas pelas Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

Cabe salientar que as informações solicitadas serão tratadas com sigilo absoluto. Para tanto serão trabalhadas em seu aspecto global e, portanto nunca de forma específica ou se reportando a uma rede de empresas em particular.

Para o desenvolvimento do seu trabalho a aluna está solicitando sua colaboração, no agendamento de horário para responder as informações pertinentes ao assunto do seu trabalho de pesquisa. Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso de pesquisa. Solicitamos que seja nos remetido as repostas até

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail: controladoria@vitalecont.com.br , Margarete.menegotto@fsg.br ou, ainda, pelo fone: (54) 91342406.

Agradecemos a sua colaboração e estamos às ordens para informações adicionais.

Atenciosamente

Ernani Ott

Coordenador Executivo do PPG em Ciências Contábeis

APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Assinale o seu nível de concordância com os motivos que levaram a formação da ' rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não concordo 2- concordo parcialmente 3- concordo moderadamente 4- concordo 5- concordo plenamente 6- não possui opinião formada a respeito.

	1	2	3	4	5	6
Penetrar em novo mercado						
Competir via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento						
Inovar e rapidez na introdução de um novo produto						
Aumentar do poder de competitividade						
Competir via integração de tecnologia e mercados						
Estabelecer padrões globais						
Romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos						
Minimizar os custos						
Obter oportunidades de parcerias						
Outros (citar): _____						

2. Assinale o seu grau de concordância em relação aos itens que foram levados em consideração na escolha do associado para compor a Rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não concorda 2- concorda parcialmente 3- concorda moderadamente 4- concorda 5- concorda plenamente 6- não tenho opinião formada a respeito.

	1	2	3	4	5	6
Objetivos Comuns: - definidos em conjunto e perseguidos através de práticas colaborativas.						
Ações Conjuntas: - atividades colaborativas de negócios realizadas no intuito de gerar lucros (cooperação entre as empresas)						
Benefícios Coletivos: - ganhos viáveis unicamente por meio da cooperação em rede (volumes e valores globais)						
Ênfase Competitiva: - gerar e sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores externos						
Atributos do parceiro: confiança, respeito, tradição, histórico, idoneidade						
Ampliar área de atuação da Rede						
Outros: _____						

2.1. Descreva o processo de escolha do associado:

3. Assinale o grau de utilização dos instrumentos constitutivos e organizacionais usados na rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utiliza.

Estrutura, Formalização e Procedimentos Societários	1	2	3	4	5	6
Estatuto Social (Associação)						
Estatuto Social (Sociedade Anônima)						
Contrato Social (Sociedade Ltda)						
Regulamento Interno						
Código de Ética						
Conselho Administrativo. Quantos?						
Conselho Fiscal. Quantos?						
Conselho de Ética						
Organograma de funções						
Fluxograma de atividades						
Outros:						

3.1. Se assinaladas as alternativas 5 ou 6, pedimos identificar as principais razões:

3.2. Descreva como foi o processo de formalização da constituição da rede.

3.3. Por que mudar para a S A é interessante?

4. Assinale o grau de utilização dos instrumentos usados na rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

- 1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar

Instrumentos de Gestão	1	2	3	4	5	6
Planejamento Estratégico						
Planejamento Operacional (orçamento x real)						
Fluxo de Caixa						
Avaliação de Desempenho						
Controle Patrimonial						
Controles Internos						
Auditoria Interna						
Auditoria Externa						
Contabilidade própria ou externa						
Custo padrão para análise de controle						
Indicadores Financeiros						
Indicadores Não-Financeiros						
Relatórios gerenciais periódicos						
Análise econômica de transações com fornecedores						
Cotações de preços com fornecedores potenciais						
Lucro das transações, por fornecedor						
Lucro das transações, por segmento de produto						
Avaliação tributária na transação						
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas						
Ações conjuntas com outras redes						
Outro (citar):						

4.1. Se assinaladas as alternativas 5 ou 6, pedimos identificar as principais razões:

4.2. Descreva como é feita a negociação com os fornecedores (custo ou diferenciação):

5. Assinale os mecanismos de receitas utilizadas pela Rede de Empresas. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar

	1	2	3	4	5	6
Mensalidades das empresas associadas						
Contribuições das empresas associadas						
Compra e revenda para as empresas associadas						
Taxa de intermediação das empresas associadas						
Contrato de concessão de espaço nas lojas das associadas						
Doações de fornecedores sem contraprestação						
Doações de fornecedores com contraprestação						
Outro:						

5.1. Principais produtos ou serviços.

6. Assinale o grau de utilização das atividades de gestão usadas pela rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar

Atividades de Gestão	1	2	3	4	5	6
Planejamento Tributário						
Prestação de Contas periódicas nas Assembléias						
Aquisições de mercadorias, produtos e revenda aos associados						
Intermediação das negociações em nome dos associados						
Controla a inadimplência dos associados perante terceiros						
Realiza pesquisa de satisfação dos associados com a rede						
Efetua negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas						
Busca parcerias com os fornecedores						
Busca incentivos e parcerias com órgãos governamentais						
Busca assessoria com instituições de ensino						
Outro:						

6.1. Se assinaladas as alternativas 5 e 6, pedimos identificar as principais razões:

7. Assinale o grau de adoção das atividades de governança executadas pela rede. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- Não adota 2- Adota parcialmente 3- Adota 4- Sempre adota 5- Pretende adotar 6- Já adotou.

Atividades de Governança	1	2	3	4	5	6
Processos de gestão bem definidos						
Rapidez nas decisões dos gestores e da diretoria						
Coerência e consistência nas decisões e estratégias						
Conhecimento do negócio pelos principais líderes						
Qualidade do acompanhamento do desempenho da rede						
Clareza na divisão dos papéis do conselho de administração e presidente da rede						
Necessidade de adotar as normas de governança						
Divulgação dos relatórios contábeis periodicamente						
Periodicidade da alteração Prazo do mandato do Presidente						
Periodicidade da alteração Prazo do mandato do conselho fiscal e da diretoria						
Eleição de Conselheiros						
Autonomia de Conselheiros						
Contratação de Auditoria Externa						
Remuneração dos principais executivos						
Prestação de contas do Presidente para o Conselho						
Estabelecimento de metas para o executivo principal						
Outro:						

8. Como é monitorado e avaliado o processo de gestão financeira?

8.1. Como é realizado o acompanhamento do desempenho da rede? Quem elabora os dados a serem divulgados? Como ocorre o processo de divulgação?

Características gerais do gestor

9. Gênero:

1. Masculino 2. Feminino

10. Cargo atual

Presidente Diretor Administrativo Diretor Financeiro
 Gerente Administrativo Outro:

10.1. Remuneração:

11. Formação

Primeiro Grau Segundo Grau Terceiro Grau. Qual curso:

Especialização Outro: _____

12. Tempo de experiência na rede

1 ano até 3 anos de 4 a 8 anos
 de 9 a 15 anos mais de 15 anos.

13. Estilo gerencial da rede:

Concentra as decisões Delega bastante as decisões

14. Características Gerais da Rede:

14.1• Nome : _____

14.2• Endereço : _____

14.3• Ano de constituição: _____

14.4•Constituição jurídica da rede; (Associação, Ltda, Sociedade Anônima)

15. Número de Associados que a rede possui no momento :

() até 10 associados () de 11 a 20 associados () de 21 a 50 associados

() de 50 a 100 associados () mais de 100 associados

16. Número de municípios abrangidos :

() até 5 municípios () de 6 a 10 municípios () de 11 a 15 municípios

() mais de 15 municípios.

16.1. Estados abrangidos:

16.2. Países abrangidos:

17. Setor da Economia a qual representa o associado:

() Indústria () Comércio () Serviços

() Outro:

18. Transações realizadas

() até R\$ 5 milhão/ano () de R\$5 a10 milhões/ano

() de R\$11 a 15 milhões/ano () mais de R\$ 15 milhões/ano

19.Qual a instituição de ensino superior que fornece consultoria?

20. Quantidade de colaboradores:

20.1. Funções dos colaboradores:

21. Principal foco da estratégia da rede e associados (custo, diferenciação, foco)?

22. Classificam os associados quanto a renda (média, baixa, alta).

23. A Rede Possui estrutura de ativo fixo da rede (imóveis, veículos transporte passageiros, veículos transporte produtos, depósitos, CD, outros)

24. Departamento contábil:

- () Estrutura própria interna
- () Escritório Contábil externo
- () Escritório Contábil interno

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Margarete Luisa Arbuseri Menegotto, CPF: 552.988.000-25, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Práticas de Gestão Econômica e financeira Adotadas por Redes de Empresas estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) Marcos Antonio de Souza, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 14 de julho de 2010.

Margarete Luisa Arbuseri Menegotto

Visto do(a) Orientador(a)