

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LÚCIA ROTH

PROPOSIÇÃO DE ESQUEMA CONCEITUAL PARA A GOVERNANÇA DE REDES DE
COOPERAÇÃO FEDERADAS

São Leopoldo
2011

ANA LÚCIA ROTH

PROPOSIÇÃO DE ESQUEMA CONCEITUAL PARA A GOVERNANÇA DE REDES DE
COOPERAÇÃO FEDERADAS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: José Antônio Valle Antunes Júnior
Coorientador: Alsones Balestrin

São Leopoldo
2011

Ficha Catalográfica

R845p Roth, Ana Lúcia.

Proposição de esquema conceitual para a governança de redes de cooperação federadas/ por Ana Lúcia Roth. – 2011.

221 f. : il. ; 30cm.

“Orientação: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior;
Coorientação: Prof. Dr. Alsones Balestrin, Ciências Econômicas”.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2011.

1. Governança corporativa. 2. Relação interorganizacional. 3. Redes de cooperação. 4. Federação. I. Antunes Junior, José Antônio Valle. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. III. Título.

CDU 658.012.65

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Quaresma Martins - CRB 10/1790

Ana Lúcia Roth

PROPOSIÇÃO DE ESQUEMA CONCEITUAL PARA A GOVERNANÇA DE REDES DE
COOPERAÇÃO FEDERADAS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 30 de agosto de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Peter Bent Hansem – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Antônio Domingo Padula – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Janaina Ruffoni – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Junior (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, *(data deve ficar em branco)*

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt
Coordenadora PPG em Administração

*Dedico este trabalho aos meus pais, por tudo que
me ensinaram e representam para mim.*

*A vocês, Lúcio e Marli, meu sincero e eterno
agradecimento.*

“Aquele que conhece o outro é sábio.
Aquele que conhece a si mesmo é iluminado.
Aquele que vence o outro é forte.
Aquele que vence a si mesmo é poderoso.
Aquele que conhece a alegria é rico.
Aquele que conserva o seu caminho tem vontade.
Sê humilde e permanecerás íntegro.
Curva-te e permanecerás ereto.
Esvazia-te e permanecerás repleto.
Gasta-te e permanecerás novo.
O sábio não se exhibe e, por isso, brilha.
Ele não se faz notar e, por isso, é notado.
Ele não se elogia e, por isso, tem mérito.
E, porque não está competindo,
ninguém no mundo pode competir com ele.”

Lao Tsé

AGRADECIMENTOS

A trajetória até a redação final desta tese foi longa. Fica difícil nomear todas as pessoas que contribuíram, direta e indiretamente, com esta conquista. Cabe, no entanto, destacar alguns nomes, sem os quais seria muito difícil chegar ao momento da entrega final.

* Em primeiro lugar, ao meu orientador, Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior, carinhosamente conhecido como Junico, por acreditar no projeto, pela orientação teórica e metodológica, pelo incentivo, cobranças, apoio emocional, respeito e amizade.

* Ao meu coorientador Alsones Balestrin e demais professores da UNISINOS, pelos ensinamentos e pela oportunidade de convívio pessoal e institucional.

* Aos membros da banca de qualificação, professores Jorge Renato Verschoore, Achyles Barcelos da Costa e Ely Laureano Paiva, pelas críticas construtivas e sugestões, que foram essenciais para o aprimoramento deste trabalho.

* Às funcionárias da secretaria, em especial à Ana Ziles, pelo tratamento cordial e auxílio permanente nos vários assuntos técnicos, operacionais, relacionais, entre outros.

* Aos especialistas em Redes e amigos Adriano Dienstmann, Douglas Wegner, Joeci Hercílio, Luis de Paula, Moises Balestro, Vania Estivaleta e Velásquio Artus, que, na fase exploratória da pesquisa, contribuíram de forma significativa na elaboração do instrumento de coleta de dados e na identificação das dimensões de análise.

* Ao professor Eduardo Rigoni pelo auxílio na discussão do modelo proposto nesta tese.

* Às Redes Âncora, Brasil Escolar, CNE e Construir e a seus representantes entrevistados, por terem aceito participar deste estudo, pelo interesse e horas dedicadas.

* Aos professores David Vier e Anete Amorim Pezzini, pela revisão final do texto.

* Finalmente, à minha família e aos amigos que compartilharam os momentos de alegria a cada etapa concluída, a angústia pelo longo e árduo trajeto e a tristeza por ter me ausentado da vida das pessoas que amo. A vocês, meu agradecimento pela compreensão e apoio incondicional!

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a governança de Redes de Cooperação Federadas, uma tipologia específica das Relações Interorganizacionais. O estudo buscou, motivado pelas lacunas teóricas observadas na literatura, identificar os elementos que compõem o sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas e como eles podem ser projetados para reduzir os conflitos e os custos de agência nas Federações. Percebeu-se que os estudos que descrevem e analisam os elementos internos da Governança das RIs não chegam a abordar a separação da propriedade e do controle, característico das Redes de Cooperação Federadas. Autores que versam sobre a separação da propriedade e do controle não apresentam os elementos internos da Governança das RIs. Da mesma forma, os estudos não chegam a tratar como os elementos internos da governança (estrutura e mecanismos de governança) podem ser combinados para minimizar os conflitos e custos de agência. Sob a luz da Teoria da Agência, da Teoria da Representação e da Teoria Organizacional usada no contexto das RIs, chegou-se à proposição de três elementos do sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas: (a) a estrutura de governança; (b) os mecanismos de governança instituídos para incentivar e controlar o comportamento dos agentes; (c) os mecanismos de governança instituídos para incentivar e controlar o comportamento dos principais. Para a validação empírica do modelo proposto, optou-se pela realização de um estudo qualitativo, de natureza exploratória, por meio do método de estudo de caso múltiplo. O estudo foi operacionalizado por meio de dois estudos de caso: um na Rede Âncora Brasil e o outro na Rede Construir. Os resultados permitem afirmar que, embora presentes, os elementos estruturais e mecanismos de governança sobre os principais e sobre os agentes apresentam características distintas. Há, em um extremo, uma Federação com um maior nível de instâncias de decisão, maior número de atividades desenvolvidas pela Federação, o que tende a levar a uma maior centralização, formalização, padronização, coordenação e controle. No outro extremo, encontra-se uma Federação com poucas instâncias de decisão, menor número de atividades desenvolvidas pela Federação, o que tende a levar a uma descentralização, menor formalização, padronização, coordenação e controle. O estudo empírico levou à adição do elemento representação e participação na estrutura de governança das Redes de Cooperação Federadas. Os mecanismos internos e externos de governança, amplamente utilizados nas corporações também foram identificados no contexto das Redes de Cooperação Federadas. Constatou-se, entretanto, que o Conselho de Administração ou órgão correspondente é o mecanismo mais efetivo para redução dos custos e conflitos de agência. Entre as contribuições teóricas do trabalho, destaca-se a adoção de uma nova perspectiva do conceito de governança das Redes de Cooperação Federadas sob a luz da Teoria da Agência.

Palavras-chave: Governança; Relações Interorganizacionais; Redes de Cooperação; Empreendimentos coletivos; Federação.

ABSTRACT

This study concerns Federated Cooperative Networks governance, a specific Interorganizational Relationship (IOR) typology. Motivated by a theoretical gap in this subject, we sought to identify the elements forming the Federated Cooperative Networks governance system and how they can be designed to reduce conflicts and agency costs in Federations. It was noticed that studies describing and analyzing internal IORs governance elements do not approach separation of ownership from control, characteristic of Federated Cooperative Networks. Authors who discuss separation of ownership from control don't show the internal elements of IOR governance. And the studies don't discuss how the internal governance elements (governance structure and mechanisms) might be combined to minimize conflicts and agency costs either. Based on the Agency Theory, Representation Theory and Organizational Theory employed in IORs context, we have proposed three elements for the Federated Cooperative Networks governance system: (a) a governance structure; (b) governance mechanisms instituted to encourage and control the behavior of agents; (c) governance mechanisms instituted to encourage and control the behavior of principals. For the empirical validation of these elements, we have chosen to perform a qualitative study, of exploratory nature, through the multiple case study method. The study was operated through two case studies: one at Rede Âncora Brasil and the other at Rede Construir. The results allow us to assert that, although present, structural elements and governance mechanisms over principals and agents show distinct features. On one extreme, there is a Federation with a higher level of decision instances, a higher number of activities developed by the Federation, which tend to lead to more centralization, formalization, standardization, coordination and control. On the other extreme, a Federation with little decision instances, and a lower number of activities developed by the Federation, which tend to lead to decentralization, less formalization, standardization, coordination and control. The empirical study added the element representation and participation in the Federated Cooperative Networks governance structure. The internal and external governance mechanisms, widely employed in corporations, were also identified in the Federated Cooperative Networks context. However, we have found that the Administrative Council, or corresponding agency, is the most effective mechanism in reducing agency costs and conflicts. Among the theoretical contributions of the study, adopting a new perspective in the concept of Federated Cooperative Networks governance under the light of the Agency theory can be stressed.

Key words: Governance; Interorganizational Relationship; Cooperative Networks; Federation, Federated Cooperation Networks.

LISTA DE ABREVIATURAS

ALOMACO - Associação das Lojas de Materiais de Construção de São Paulo
ANAMACO - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
BACEN - Banco Central do Brasil
BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo
CD - Centros de Distribuição
CNE - Central Nacional do Eletro
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
ENT - Entrevistado
FEEVALE - Universidade Feevale
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGA - *International Grocers Alliance*
MG - Minas Gerais
OAF - Organização Administrativa da Federação
OAR - Organização Administrativa da Rede
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG - Organizações não Governamentais
OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS - Organizações do Terceiro Setor
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
RIs - Relações Interorganizacionais
RS - Rio Grande do Sul
S.A. - Sociedade Anônima
SDPI - Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Estado do Rio Grande do Sul
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul
SINCOMAVI - Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção
SP - São Paulo
TI - Tecnologia da Informação
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características das redes	32
Figura 2 - Estrutura centralizada de cooperação com uma unidade local	36
Figura 3 - Estrutura centralizada de cooperação com mais de uma unidade local.....	36
Figura 4 - Estrutura federada	37
Figura 5 - Modelo de escolha principal - agente	62
Figura 6 - Motivadores da instituição de forças de controle	65
Figura 7 - Processo decisório da alta gestão.....	72
Figura 8 - Modelos básicos de governança	81
Figura 9 - Dimensão estática e dinâmica da governança.....	83
Figura 10 - Modelo de Governança em Projetos de P&D.....	85
Figura 11 - Sistemas de governança de Redes de Cooperação.....	89
Figura 12 - Governança Corporativa e a relação agente-principal.....	97
Figura 13 - Governança Cooperativa e a relação agente-principal	98
Figura 14 - Governança Cooperativa – Instituições e Mecanismos	99
Figura 15 - Governança Cooperativa – Estrutura e Mecanismos.....	100
Figura 16 - Governança das Redes de Cooperação	101
Figura 17 - Governança das Redes de Cooperação Federadas.....	102
Figura 18 - Fases da pesquisa.....	115
Figura 19 - Sistema de eleição da Rede Âncora - Fase 1	121
Figura 20 - Sistema de eleição da Rede Âncora - Fase 2	122
Figura 21 - Sistema de eleição da Rede Construir	145
Figura 22 - Modelo analítico de pesquisa consolidado	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do Trabalho.....	29
Quadro 2 - Diferenças entre Coligação e Federação	35
Quadro 3 - Comparação das perspectivas teóricas sobre a Governança Organizacional.....	54
Quadro 4 - Comparação da Teoria da Agência e Teoria da Representação	62
Quadro 5 - Mecanismos Externos e Internos de Governança Corporativa	66
Quadro 6 - Mecanismos Externos e Internos de Governança Cooperativa.....	67
Quadro 7 - Estrutura e Mecanismos de Governança	84
Quadro 8 - Variáveis da governança das Redes de Cooperação Federadas e autores de referência	104
Quadro 9 - Síntese dos custos de agência.....	104
Quadro 10 - Variáveis de análise da eficiência e autores de referência	105
Quadro 11- Potenciais Casos de Redes a serem Estudadas.....	108
Quadro 12- Atores Entrevistados	111
Quadro 13 - Resumo dos documentos analisados	112
Quadro 14 - Resumo da observação não participante	112
Quadro 15 - Testes e Táticas de Validação de Pesquisa.....	114
Quadro 16- Atividades da Assembleia da Rede Âncora Brasil.....	123
Quadro 17- Atividades da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Rede Âncora ...	125
Quadro 18 - Atividades da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Rede Construir	146
Quadro 19 - Características da Especialização dos Casos Estudados	162
Quadro 20 - Características da Centralização dos Casos Estudados.....	163
Quadro 21 - Características da Formalização dos Casos Estudados	164
Quadro 22 - Características da Coordenação dos Casos Estudados.....	165
Quadro 23 - Características do Controle dos casos estudados	166
Quadro 24 - Características dos Incentivos dos casos estudados	166
Quadro 25 - Características dos mecanismos externos de governança dos casos estudados .	167
Quadro 26 - Características dos mecanismos internos de governança dos casos estudados..	168
Quadro 27 - Principais fontes de conflito dos casos estudados.....	169

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de empresas associadas às unidades estaduais no período de 1998-2010.....	116
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	18
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	25
1.3.1 Objetivo geral.....	25
1.3.2 Objetivos operativos.....	26
1.4 JUSTIFICATIVA	26
1.5 DELIMITAÇÃO DA TESE	28
1.6 ESTRUTURA DA TESE	29
2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	31
2.1 CONCEITO E TIPOLOGIAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	31
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS	38
2.3 FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS.....	40
2.4 TIPOS DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS	42
2.5 CONCEITO DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS	43
2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	44
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
3.1 ORIGENS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
3.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COOPERATIVA.....	49
3.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA GOVERNANÇA	53
3.3.1 Teoria da Agência.....	56
3.3.2 Teoria do Representante (Stewardship).....	59
3.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA	64
3.4.1 Mecanismos externos.....	67

3.4.1.1 Sistema político, legal e regulatório	68
3.4.1.2 Auditoria independente	68
3.4.2 Mecanismos internos	69
3.4.2.1 Conselho de Administração.....	70
3.4.2.2 Conselho Fiscal	73
3.4.2.3 Representação e participação.....	74
3.5 GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	78
3.5.1 Modelos de macrogovernança das Relações Interorganizacionais	81
3.5.2 Estrutura e mecanismos de governança das Relações Interorganizacionais	83
3.5.3 Conflitos e custos de agência	90
3.6 MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA.....	96
3.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	105
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	106
4.1 INTRODUÇÃO.....	106
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	107
4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	109
4.4 COLETA DE DADOS	110
4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	113
4.6 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	114
4.7 SÍNTESE DAS FASES DA PESQUISA	115
5 RESULTADOS - REDE ÂNCORA BRASIL	116
5.1 ASPECTOS HISTÓRICOS.....	116
5.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	119
5.2.1 Atividades da Federação	119
5.2.2 Órgãos de administração	120
5.2.3 Atribuições e responsabilidades	123
5.2.4 Centralização: autonomia e processo decisório	128
5.2.5 Formalização.....	130
5.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS PRINCIPAIS	131

5.3.1 Coordenação	131
5.3.2 Controle	132
5.3.3 Incentivos.....	133
5.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES	134
5.5 FONTES DE CONFLITO	138
5.6 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO – REDE ÂNCORA	140
6 RESULTADOS - CASO REDE CONSTRUIR	142
6.1 ASPECTOS HISTÓRICOS.....	142
6.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	144
6.2.1 Atividades da Federação	144
6.2.2 Órgãos de administração	145
6.2.3 Atribuições e responsabilidades	146
6.2.4 Centralização: autonomia e processo decisório	148
6.2.5 Formalização	150
6.3 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO SOBRE OS PRINCIPAIS.....	151
6.3.1 Coordenação	151
6.3.2 Controle	153
6.3.3 Incentivos.....	154
6.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES	155
6.5 FONTES DE CONFLITO	156
6.6 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO – REDE CONSTRUIR	158
7 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS.....	161
7.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	161
7.2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS PRINCIPAIS	164
7.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES	167
7.4 SÍNTESE DOS ELEMENTOS ESTRUTURAIS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS	169
7.5 PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO	170

7.6 CONFLITOS E CUSTOS DE AGÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA	172
7.7 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO.....	176
8 MODELO DE ANÁLISE REVISITADO	177
8.1 MODELO DE ANÁLISE RECUPERADO	177
8.2 CONTRIBUIÇÕES AO MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA	183
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	186
9.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DO ESTUDO.....	186
9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	191
9.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	192
REFERÊNCIAS	194
APENDICE A – Coleta de Dados com Especialistas.....	206
APENDICE B – Instrumento de Coleta de Dados	212
APENDICE C – Carta Convite às Redes se Cooperação Federadas.....	216
APENDICE D – Especialistas.....	218

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório tem por objetivo apresentar a contextualização do tema, explicitar o que conduziu à definição do problema de pesquisa, bem como os objetivos da tese. Apresenta ainda as principais contribuições e as delimitações centrais do estudo. Na parte final do capítulo, descreve-se a estrutura geral de condução do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As mudanças evidenciadas pelo acirramento da concorrência resultante da globalização e das rápidas transformações tecnológicas levam as empresas a buscar aprimoramento de desempenho por meio da redução dos custos operacionais e do ciclo de vida dos produtos, da ampliação do mix de produtos e serviços ofertados e da maximização dos níveis de produtividade e qualidade dos processos. A alteração nos padrões de competitividade tem conduzido à formação de diversos tipos de arranjos organizacionais entre empresas e entre grupos de empresas de todos os segmentos de atividade, os quais podem proporcionar economias de escala e escopo, bem como a aquisição de competências (ALBERS, 2005; NASSIMBENI, 1998; BESANKO *et al.*, 2006). Entre os diferentes arranjos organizacionais passíveis de ser concebidos, as Redes de Cooperação¹ de micro, pequenas e médias empresas destacam-se como uma alternativa para a sobrevivência e manutenção da competitividade dessas organizações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PODOLNY; PAGE, 1998).

Para fazer frente a níveis de concorrência global, as Redes de Cooperação estão buscando, cada vez mais, sua consolidação em nível regional, nacional e internacional por meio da integração tanto horizontal quanto vertical dos negócios. A formação de alianças entre redes, as fusões, aquisições e *joint ventures* são estratégias utilizadas para promover o

¹ Adotou-se a denominação Redes de Cooperação utilizada por Balestrin e Verschoore (2008) para caracterizar as redes interorganizacionais, na qual os autores propõem conciliar o conceito de rede, que representa os relacionamentos entre um conjunto de organizações independentes, e o conceito de cooperação, que fundamenta as ações dos agentes. Há outras denominações para o termo, como: Redes de Cooperação Empresarial (WEGNER, 2001), Redes de Cooperação Interorganizacionais (TEIXEIRA, 2005); Redes de Empresas (BRITTO, 2002).

crescimento das mesmas (BAKAIKOA; ERRASTI; BEGIRISTAIN, 2004; KURIMOTO, 2008; MALO; VÉZINA, 2004; WEGNER; PADULA, 2010; ZEULI; CROPP, 2004). Exemplo desse fenômeno pode ser observado em Redes Americanas e Européias, como Edeka, Intersport, Euronice, Norauto e IGA, presentes em diversos países, que integram entre 5 e 12 mil pontos de venda. Dessas, algumas estão no Brasil, como a IGA, com presença em 44 países, congregando mais de 4 mil supermercados independentes. A entrada delas e de outras redes no mercado nacional pode reforçar a necessidade da ampliação da escala e do poder de mercado das Redes de Cooperação como fator de competitividade.

O tamanho atual das Redes de Cooperação brasileiras ainda é pequeno quando comparado com as de outros países (WEGNER; PADULA, 2010; WEGNER, 2011). No estudo realizado por Wegner (2011), o autor identificou que, no Brasil, há redes com apenas 8 empresas associadas e, em média, as redes possuem quarenta associadas. Quanto à abrangência, 88% das redes possuem associados em nível regional ou estadual, e somente 5,9% possuem associados em mais de um estado. No Brasil, dentre o universo de aproximadamente 1.000² Redes de Cooperação, existem algumas que já buscaram sua expansão, atuando em diversos Estados da Federação, como é o caso das Redes Âncora, Brasil Escolar, CNE, Construir e Smart. Esses dados mostram que pode haver um significativo número de Redes de Cooperação buscando superar as barreiras de crescimento.

O aumento no número de empresas em uma rede promove o aumento do número de possíveis relações. Dessa forma, a coordenação tende a se tornar uma atividade complexa (LITWAK; HYLTON, 1962; PROVAN, 1983). O problema torna-se particularmente crítico quando os participantes estão dispersos geograficamente. Reuniões para a tomada de decisão coletiva, com todos os participantes, tornam-se difíceis ou, até mesmo, impossíveis, em função do tempo necessário e dos custos envolvidos (HANSMANN, 1999; KURIMOTO, 2008; WEGNER; PADULA, 2010). Uma possível solução para este problema é a criação de uma Rede de Cooperação Federada, entidade administrativa instituída com a finalidade exclusiva de coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes de duas ou mais Redes de Cooperação (PROVAN, 1983).

Apesar do interesse acadêmico em torno das Relações Interorganizacionais (RIs) e do volume de estudos produzidos sobre o tema, há um reduzido número de estudos que

² Segundo o SEBRAE, no ano de 2008, existiam 841 redes e centrais de negócios; destas, 159 estavam localizadas no Rio Grande do Sul. Conforme a SEDAI, atualmente denominada SDPI, no Estado do Rio Grande do Sul foram criadas mais de 260 Redes pelo Programa Redes de Cooperação.

abordam a governança das Redes de Cooperação (PROVAN; KENIS, 2007; PROVAN; MILWARD; 1995; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), especialmente das Redes de Cooperação Federadas (PROVAN, 1983; KURIMOTO, 2008; LEE, 2009; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010). Uma possível explicação para o reduzido número de estudos sobre a governança é que Redes de Cooperação são formadas por organizações independentes e, em geral, são empreendimentos essencialmente cooperativos (PROVAN; KENIS, 2007). O presente estudo parte do pressuposto de que a opção pela cooperação deve ser seguida por sua estruturação, o que Theurl (2005) denominou institucionalização da cooperação, e consiste em estabelecer e implementar um modelo de governança.

Os estudos sobre a Governança das RIs tendem a não tratar a separação da propriedade e do controle, principalmente por terem sido desenvolvidos em relações diádicas – relações que ocorrem entre duas organizações (GULATI, 1998; ALBERS, 2005). A separação de propriedade e controle ocorre quando o principal (acionistas, fundadores, cooperados ou associados) contrata o agente (diretores ou executivos) para desenvolver algum serviço em seu nome, envolvendo a delegação de algum nível de poder de tomada de decisão ao agente (JENSEN, MECKLING, 1976). Em uma Rede de Cooperação Federada, as Redes afiliadas concordam, pelo menos em parte, em renunciar ao controle sobre algumas decisões e atividades que serão realizadas pela Organização Administrativa da Federação (OAF). No momento em que a OAF é criada, ocorre a separação entre a propriedade e o controle, tema central da Teoria da Agência (PROVAN, 1983; NOHRIA, GHOSHAL, 1997; ZEULI; CROPP, 2004; PROVAN; KENIS, 2007; FORCADELL, 2005). Nas Redes de Cooperação Federadas, Fleisher (1991) utiliza o termo ‘principal’ para referir-se às Redes de Cooperação locais e/ou regionais, e o termo ‘agente’ para caracterizar a Federação. A proposta do autor está alicerçada no pressuposto de que as Redes afiliadas delegam poder para a Federação tomar algumas decisões em seu nome.

Para a Teoria da Agência, teoria dominante nos estudos sobre Governança Corporativa, tanto principal como agente são maximizadores da utilidade pessoal. Assim, os agentes podem tomar decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a dos principais, motivo pelo qual são contratados. Havendo divergências de interesses e motivações, surgirão conflitos que precisam ser regulados e controlados, de alguma forma, pelo principal (SHLEIFER; VISHNY, 1997; TIROLE, 2006). Na tentativa de conciliar os interesses entre principais e agentes, são instituídos mecanismos de governança que, por sua vez, geram custos, denominados custos de agência. Estes compreendem os custos com a

estruturação de contratos, gastos com o monitoramento do comportamento do agente, gastos realizados pelo agente para mostrar ao principal que este está agindo em seu interesse e, por fim, perdas residuais decorrentes da redução da riqueza do principal por decisões tomadas pelo agente (JENSEN, MECKLING, 1976; JENSEN, 2000; MACHADO FILHO, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2009; MINDLIN, 2009; SILVEIRA, 2010).

Os estudos que descrevem e analisam os elementos internos da Governança das RIs, propostos por autores como Albers (2005) e Theurl (2005), buscam identificar “como” a governança é realizada. Os autores, entretanto, não chegam a abordar que a elaboração de contratos, a concepção de sistemas de incentivo e de monitoramento são problemas de agência (FLEISHER, 1991). Estudos que descrevem os problemas de agência que ocorrem nas RIs, principalmente em Redes de Cooperação Federadas, não tratam como os elementos internos da governança (estrutura e mecanismos de governança) podem ser combinados para minimizar os conflitos e custos de agência. Fleisher (1991) enfatiza que, em uma Rede de Cooperação Federada, as organizações afiliadas representam múltiplos e interdependentes principais, o que torna pertinente a utilização da Teoria da Agência como uma das possibilidades de compreender este tipo de arranjo interorganizacional. A relação de agência, aspecto amplamente estudado no âmbito das firmas, permanece praticamente inexplorado nos estudos das RIs (FLEISHER, 1991; ROTH *et al.*, 2010).

A ideia geral perseguida neste trabalho consiste em identificar os elementos que compõem o sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas e como eles podem ser projetados para reduzir os conflitos e custos de agência nas Federações. Busca-se, assim, avançar na compreensão da governança das Redes de Cooperação Federadas, preenchendo parte da lacuna teórica do tema. Dessa forma, o tema apresenta uma oportunidade de análise empírica em profundidade, assim como a exploração dessas evidências pode contribuir para o desenvolvimento teórico da área (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

O estudo será operacionalizado por meio de dois estudos de caso: um na Rede Âncora Brasil e outro na Rede Construir. Dentre os casos identificados de Redes de Cooperação, somente estes dois são constituídos sob a forma de Federação, os quais possuem uma Unidade Central (Federação das Redes de Cooperação) e diversas unidades locais e/ou regionais (Redes de Cooperação), legalmente constituídas, com estrutura de governança e gestão próprias. Os demais casos adotaram uma única estrutura de gestão centralizada, no qual há um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva que concentram a autoridade e o controle de toda Rede, assim não se caracterizando como Federações.

O avanço na compreensão da governança das Redes de Cooperação Federadas tem como subsídio teorias e conceitos no campo de estudo da Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs, assim como considera as características que distinguem as Redes de Cooperação Federadas de outros empreendimentos colaborativos. A utilização da Governança Corporativa, neste estudo, se dá por esta ter sido a origem teórica do tema. Além disso, permite identificar os mecanismos utilizados por diversos empreendimentos para minimizar os conflitos e custos de agência, decorrentes da separação entre propriedade e controle. A Governança Cooperativa será utilizada tendo em vista que, em alguns países, como a Alemanha, pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, podem formar cooperativas. Assim, muitas Redes de Cooperação são estudadas sob a forma jurídica de cooperativas (THEURL, 2005; SANTER, 2005; ZEULI; CROPP, 2004). Incluíram-se também estudos sobre a Governança de Organizações do Terceiro Setor (OTS)³, pois, em países como o Brasil e Estados Unidos, as redes são constituídas juridicamente como associações (PROVAN; KENIS, 2007; LEE, 2009; TIM; DA SILVA, 2004). Serão consideradas, ainda, as características específicas das Redes de Cooperação Federadas, que representam uma nova maneira de organizar as atividades desenvolvidas por duas ou mais Redes de Cooperação conjuntamente (PROVAN, 1983).

Outro fator que levou à utilização dos conceitos de Governança Corporativa e Cooperativa é que a expansão do número de membros e unidades de negócios tem levado os empreendimentos coletivos a adotar estruturas híbridas de negócios, como *holding*, sociedade anônima, subsidiária, entre outros, adequando a forma jurídica à legislação de cada país. Apesar de o formato jurídico não ser o comumente utilizado para esses empreendimentos, os princípios cooperativos e de gestão democrática são mantidos (BAKAIKOA; ERRASTI; BEGIRISTAIN, 2004; FORCADEL, 2005; SURROCA; GARCÍA-CESTONA; SANTAMARIA, 2006; ZEULI; CROPP, 2004).

³ A legislação brasileira só reconhece duas titulações para as organizações sem fins lucrativos: as associações e as fundações. Nesse sentido, as cooperativas não se enquadram nessa categoria, pois são empreendimentos que possuem finalidade econômica.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As ideias propostas pela Teoria da Agência passaram a influenciar a governança de diversas organizações. Empresas públicas (SLOMSKI *et al.*, 2008), OTS (MACHADO FILHO, 2006; RODRIGUES; MALO, 2006; MINDLIN, 2009), cooperativas (AMESS; HOWCROFT, 2001; FARIA, 2005; FREITAG, 2008; SOARES, VENTURA, 2008) e empresas familiares (DA SILVA, 2010) são exemplos de organizações que estão utilizando o ferramental desenvolvido no campo da Governança Corporativa. Em alguns desses casos, utiliza-se a denominação de Governança Cooperativa, entendida como uma extensão dos princípios, práticas e mecanismos da Governança Corporativa aplicados a empreendimentos coletivos⁴ (THEURL, 2005; MACHADO FILHO 2006; MINDLIN, 2009; VENTURA, 2009).

A Governança das RIs tem sido tratada sob duas perspectivas distintas, porém complementares. A primeira, desenvolvida por Provan e Kenis (2007), analisa ‘quem’ é responsável pela governança: as próprias empresas, uma entidade autônoma criada para este fim, ou uma organização líder. A segunda, desenvolvida por Albers (2005) e Theurl (2005), busca identificar ‘como’ a governança é realizada. Os autores desta corrente propõem que seja definida a dimensão estrutural e instrumental da governança. A dimensão estrutural está associada aos elementos que são fixados pelo acordo formal e contratual. A dimensão instrumental, ou seja, o ato de governar é denominado mecanismo de governança (ALBERS, 2005; MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010).

Nas corporações empresariais e nos empreendimentos coletivos, o termo mecanismos de governança refere-se aos instrumentos utilizados pelo principal para incentivar e controlar a ação do agente, fazendo com que este haja em seu benefício. Nas RIs, os mecanismos de governança são utilizados para influenciar o comportamento dos atores governados (principais), fazendo com que estes hajam de acordo com objetivos especificados (ALBERS, 2005; MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010). Dessa forma, os elementos de governança

⁴ O SEBRAE (2009) adota a denominação “Empreendimentos Coletivos” para caracterizar as diversas estruturas formais que utilizam estratégias cooperativas e/ou associativas, tais como: Associações, Cooperativas, Centrais de Negócios, Consórcios de Empresas, Empresas de Participação Comunitárias, Sociedades de Propósito Específico, Sociedade Garantidora de Crédito, entre outras. Neste trabalho, é utilizada a denominação Empreendimento Coletivo para referir-se, de forma genérica, a somente dois tipos de estratégias colaborativas às Cooperativas e às OTS. Excluem-se dessa denominação, neste trabalho, as Redes de Cooperação Empresariais, que serão tratadas de forma específica, não genérica.

das Redes de Cooperação Federadas devem contemplar: (a) a estrutura de governança; (b) os mecanismos de governança instituídos para incentivar e controlar o comportamento dos agentes; (c) os mecanismos de governança instituídos para incentivar e controlar o comportamento dos principais.

Há, ainda, algumas tensões ou lógicas contraditórias inerentes às Redes de Cooperação Federadas que podem levar a sistemas de governança mais simples ou mais complexos. A forma como estas tensões são gerenciadas impacta na eficiência da Federação, compreendida sob a perspectiva da Teoria da Agência como a minimização dos custos e conflitos de agência. Dentre as principais tensões, destacam-se: (a) eficiência *versus* participação – quanto maior a participação dos membros no processo de tomada de decisão, menor a eficiência; (b) legitimidade interna *versus* externa – quanto maior a necessidade de legitimidade externa, menor a importância atribuída à legitimidade interna; (c) flexibilidade *versus* estabilidade – quanto maior a estabilidade, por meio da formalização, menor a flexibilidade. Cada elemento do sistema de governança pode se posicionar ao longo de um *continuum* de tensão, que impacta em maiores ou menores custos para a Federação (FLEISHER, 1991; MAN; ROJAKKERS; GRAAUW, 2010; PROVAN; KENIS, 2007).

Outro aspecto que pode ser necessário à compreensão da governança das Redes de Cooperação Federadas, que pode impactar em custos para a Federação, é o comportamento distinto de pequenos e grandes grupos. Grupos pequenos podem ser perfeitamente capazes de se prover de um benefício coletivo, pura e simplesmente pela atração individual que o benefício tem para cada um de seus membros. Entretanto, em grupos maiores, é necessário que haja alguma forma de coerção ou incentivo aos membros do grupo individualmente, diferente da realização do objetivo comum ou grupal (OLSON, 1999).

Apesar de não terem sido estudados no contexto das Federações, estudos mostram que há uma série de benefícios e desafios no que se refere ao crescimento do número de associados das Redes de Cooperação e ao impacto deste no sistema de governança e gestão. Balestrin e Verchoore (2008) identificaram uma relação direta entre o tamanho da rede e a obtenção do benefício de escala, poder de mercado e acesso a soluções. Ainda, os autores identificaram uma relação negativa quanto ao acúmulo de capital social. Para Wegner (2011), a perda de capital social ocorre pela redução dos associados nas decisões estratégicas, visto que é inviável instituir um sistema ágil de tomada de decisão com a participação de todos os associados. O autor identificou ainda que, em redes com um maior número de participantes,

há uma tendência à centralização das decisões, e esta é negativamente relacionada com o desempenho das empresas participantes.

Dessa forma, a opção pela criação de uma Rede de Cooperação Federada traz consigo uma série de desafios para a sua governança. Dentre os principais, destacam-se: (a) a definição da estrutura da Federação (órgãos, atribuições e responsabilidades); (b) a definição dos limites e alçada decisória da Federação e das Redes de Cooperação afiliadas; (c) a instituição de formas de representação e participação das Redes de Cooperação e empresas associadas no processo decisório, mantendo o caráter participativo sem tornar a Federação excessivamente lenta e burocrática; (d) a definição da forma de execução e controle das atividades coletivas; (e) a definição de mecanismos de incentivo visando reduzir o efeito carona dos grandes grupos. Estes são alguns aspectos, entre outros, que carecem de estudos teóricos para a compreensão da Governança das Redes de Cooperação Federadas. Cabe destacar que os estudos prévios sobre a governança de redes (PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005) não apresentam respostas a este conjunto de questões.

Frente aos desafios encontrados à governança das Redes de Cooperação Federadas, propõe-se a seguinte questão central de pesquisa: *Quais são os elementos estruturais e mecanismos de governança e como eles são utilizados para minimizar os conflitos e custos de agência nas Redes de Cooperação Federadas?*

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos operativos (específicos) do trabalho:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta Tese consiste em propor um modelo conceitual mediante a identificação de quais são os elementos estruturais e os mecanismos de governança e como

os mesmos são utilizados para minimizar os conflitos e custos de agência nas Redes de Cooperação Federadas.

1.3.2 Objetivos operativos

São os seguintes os objetivos operativos da Tese:

- Avaliar a aplicabilidade dos mecanismos de Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs à governança das Redes de Cooperação Federadas;
- Avaliar a aplicabilidade dos elementos estruturais da Governança das RIs à governança das Redes de Cooperação Federadas;
- Com base nos elementos estruturais e mecanismos de governança identificados previamente na literatura, elaborar um Modelo Analítico de Pesquisa que servirá para estruturar o processo de coleta dos dados;
- Reavaliar o Modelo Analítico de Pesquisa sob a luz das evidências empíricas coletadas na tese;
- Analisar como elementos estruturais e mecanismos de governança são utilizados para minimizar os conflitos e custos de agência nas Redes de Cooperação Federadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista teórico, há poucos estudos que abordam a governança das Redes de Cooperação Federadas (PROVAN, 1983; KURIMOTO, 2008; LEE, 2009; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010). As Redes de Cooperação Federadas têm sido foco de algumas investigações empíricas, porém tem-se explorado suas características gerais (WARREN, 1967; LEE, 2009), a proposição das motivações que levam à sua formação (LITWAK; HYLTON, 1962), a proposição de tipologias (PROVAN, 1983) e o ciclo de vida das Federações (D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987).

Alguns estudos exploram os elementos estruturais e os mecanismos de governança adotados em Redes Federadas, principalmente em cooperativas (BAKAIKOA; ERRASTI; BEGIRISTAIN, 2004; FORCADEL, 2005; SURROCA; GARCÍA-CESTONA SANTAMARIA, 2006) e associações (SCHNURBEIN, 2009). Outros estudos apresentam tensões enfrentadas pela governança das Redes Federadas (PROVAN; KENIS, 2007; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010) e os conflitos e custos de agências existentes na relação agente - principal em diferentes tipos de Federações (FLEISHER, 1991). Não foram identificados estudos que apresentem como os elementos estruturais e os mecanismos de governança, instituídos tanto sobre os agentes como sobre os principais, podem ser combinados em Redes de Cooperação Federadas, visando reduzir os conflitos e custos de agência, decorrentes da separação da propriedade e controle.

Ressalta-se, ainda, que este é um tema de pesquisa sugerido tanto por autores internacionais, como Provan (1983), Provan e Kenis (2007), Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) e Cornforth (2004), como por nacionais, por exemplo, Wegner (2011). Após a realização de uma pesquisa quantitativa sobre a governança e gestão das Redes de Cooperação, Wegner (2011) sugere a realização de estudos qualitativos sobre as diferentes estruturas de governança, como forma de captar detalhes que não são possíveis em estudos quantitativos.

Com base nessas considerações, justifica-se o presente estudo pela contribuição teórica sobre a governança das Redes de Cooperação Federadas. Com os resultados desta pesquisa, empresários e gestores de redes podem ter uma perspectiva mais ampla sobre como elementos estruturais e mecanismos de governança podem proporcionar maior eficiência às Redes de Cooperação Federadas. Espera-se que as discussões e os resultados empíricos deste estudo contribuam para o desenvolvimento e crescimento das atuais Redes de Cooperação existentes no Brasil que atuam em somente uma região ou estado e que podem beneficiar-se do aumento da escala e poder de mercado, tornando-as mais competitivas.

1.5 DELIMITAÇÃO DA TESE

A ideia da delimitação do trabalho é esclarecer aquilo que *não* se pretende estudar ou abordar no trabalho. A delimitação é especialmente relevante quando o tema envolve as RIs, que são estudadas por diferentes lentes teóricas.

A Governança das RIs pode ser abordada sob o enfoque formal e relacional. A governança relacional busca compreender o papel da confiança e das normas sociais nas RIs. Autores argumentam que a construção de confiança e das normas sociais ocorre, principalmente, por meio do contato direto e frequente entre os atores no processo de tomada de decisão e na solução conjunta de problemas (GULATI, 1998; HOETKER; MELLEWIGT, 2009; UZZI, 1997). Não se ignora a importância desses elementos. Entretanto, o presente estudo aborda a governança formal das Redes de Cooperação Federadas. Exclui-se a governança relacional do escopo do presente estudo, tendo em vista que as organizações em uma Federação passam a interagir indiretamente umas com as outras por intermédio da OAF.

O estudo engloba somente as Redes de Cooperação Federadas, ou seja, a união de duas ou mais Redes de Cooperação de abrangência local ou regional, formalmente constituídas, com estrutura própria de governança e gestão. Excluem-se do estudo Redes de Cooperação, presentes em mais de uma região ou estado da Federação que possuem uma única estrutura formal de governança e gestão centralizada.

O objetivo da governança é instituir um conjunto de mecanismos de incentivo e controle para que os agentes tomem decisões que maximizem os ganhos dos principais, sejam eles econômicos ou sociais. Os resultados da cooperação podem ser avaliados sob diferentes níveis de análise; as principais perspectivas utilizadas visam mensurar os resultados das empresas em rede e da rede como um todo. Neste estudo, não se avaliará o resultado da cooperação, pois este, segundo a Teoria da Agência, compreende o resultado da ação do agente. Avaliar-se-á a capacidade do sistema de governança em minimizar os custos e conflitos de agência.

Excluem-se do foco de análise outras organizações federadas, constituídas por empresas ou profissionais, com a finalidade de promover a troca de informações e exercer influência política em benefício dos seus membros, como: sindicatos patronais, associações de classe ou de representação de categoria profissional.

Outra delimitação refere-se à amplitude do estudo no qual foi identificada e avaliada a governança da Federação, excluindo-se da análise as estruturas e mecanismos de governança das unidades estaduais, assim como das empresas associadas.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

O Quadro 1, a seguir, apresenta a estrutura global do trabalho.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO					
Contextualização do Tema	Formulação do problema de pesquisa	Objetivos do estudo	Justificativa	Delimitação da Tese	Estrutura da Tese
CAPÍTULO II: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS					
Conceito e tipologias das Relações Interorganizacionais	Conceito e características das Redes de Cooperação Federadas	Formação das Redes de Cooperação Federadas	Tipos de Redes de Cooperação Federadas	Conceito de Redes de Cooperação Federadas	
CAPÍTULO III: GOVERNANÇA CORPORATIVA					
Origens da Governança Corporativa		Conceito de Governança Corporativa e Cooperativa		Perspectivas Teóricas da Governança	
Mecanismos de Governança		Governança das Relações Interorganizacionais		Modelo Analítico de Pesquisa	
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE PESQUISA					
Unidade de análise	Elaboração do instrumento de coleta de dados	Coleta de dados	Técnica de análise de dados: análise de conteúdo	Procedimentos de validade e confiabilidade	Síntese das fases da pesquisa
CAPÍTULO V, VI E VII: ANÁLISE DOS DADOS					
Resultados – Caso Rede Âncora		Resultados – Caso Rede Construir		Análise conjunta dos casos	
CAPÍTULO VIII: MODELO DE ANÁLISE REVISITADO					
Modelo de análise recuperado			Contribuições ao modelo analítico de pesquisa		
CAPÍTULO IX: CONSIDERAÇÕES FINAIS					
Limitações do trabalho			Sugestões para pesquisas futuras		

Quadro 1 - Estrutura do Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro capítulo, apresenta-se a Introdução, dividida em: contextualização do tema, formulação do problema, objetivos, justificativas, delimitação e a estrutura da tese.

O segundo capítulo aborda o tema RIs, com a descrição dos seus conceitos e tipologias. Após a visão geral sobre as RIs, apresentam-se, de maneira detalhada, os conceitos, as características, as motivações e tipos de Redes Federadas, encerrando-se o capítulo com o conceito de Redes de Cooperação Federadas, objeto de estudo desta Tese.

No terceiro capítulo, apresenta-se uma revisão sobre Governança Corporativa e Governança Cooperativa, incluídos os aspectos históricos (nos contextos internacional e nacional), conceitos, teorias e o aprofundamento dos mecanismos externos e internos de governança. Aborda-se, igualmente, neste capítulo, a Governança das RIs, apresentando-se os modelos de governança propostos pelos autores e as estruturas e mecanismos de governança utilizados no contexto das RIs. São tratados, também, os custos e conflitos de agência das Redes de Cooperação Federadas e seus impactos sobre a sua eficiência. Na sequência, o capítulo apresenta e analisa os fatores extraídos da teoria, o que permite propor o Modelo Analítico de Pesquisa, utilizado na coleta de dados empírica.

A metodologia de pesquisa é apresentada no quarto capítulo, no qual são detalhados os procedimentos e técnicas utilizados nesta Tese. Os capítulos 5, 6 e 7 trazem os resultados da pesquisa empírica, apresentados, inicialmente, de forma individual, e, em seguida, faz-se uma análise comparativa dos casos.

No capítulo 8, revisa-se o Modelo Analítico de Pesquisa, levando-se em conta os achados empíricos e realizando-se uma releitura da teoria, que busca fechar possíveis lacunas teóricas. O estudo é encerrado com as Considerações Finais, que sintetizam os principais achados. Discutem-se, também, neste capítulo, as limitações do trabalho, propondo-se sugestões para pesquisas futuras.

2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Este capítulo apresenta conceitos e tipologias relevantes para a compreensão das RIs, dentre os quais se encontram as Redes de Cooperação Federadas. Aprofundam-se os conceitos, características, antecedentes e tipos de Federações, visando dar sustentação teórica ao objeto do estudo proposto. Com esse conjunto de elementos, será possível caracterizar as Redes de Cooperação Federadas para, posteriormente, tratar-se os aspectos relativos à sua governança.

2.1 CONCEITO E TIPOLOGIAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Relações Interorganizacionais, como o próprio nome sugere, referem-se às relações que ocorrem entre as organizações, e seu estudo busca a compreensão da origem, dos padrões, dos comportamentos e das consequências de tais relações. Caracterizam tanto relações diádicas, que envolvem apenas duas organizações como relações entre um maior número de organizações. Essas relações podem ocorrer entre os mais variados tipos de organizações, sejam elas empresas públicas, empresas privadas, órgãos e agências governamentais, organizações não governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos, entre outros. Há uma diversidade de termos e formas que as relações entre as organizações podem assumir. O que unifica o conceito das RIs é que as relações ocorrem entre organizações que buscam um interesse mútuo, enquanto permanecem autônomas e independentes (CROPPER *et al.*, 2010).

As múltiplas formas de relações entre organizações têm sido estudadas por meio da utilização de um recorte analítico baseado no conceito genérico de rede. As redes de empresas referem-se a arranjos interorganizacionais, baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas (BRITTO, 2002). O caráter cooperativo destacado pelo autor leva à utilização do termo Redes de Cooperação para caracterizar as redes de empresas. Para Podolny e Page (1998), as Redes de Cooperação representam um conjunto constituído de dois ou mais atores que realizam repetidas e duradouras relações de troca, sem a autoridade legítima de uma organização para arbitrar e resolver litígios que

possam surgir durante as trocas. Para Provan e Kenis (2007), as redes compreendem um grupo de três ou mais organizações juridicamente autônomas que trabalham, de forma colaborativa e coletivamente, para tentar alcançar não só os seus próprios objetivos, mas também os objetivos coletivos ou da maioria dos membros da rede. A definição de rede, segundo Castells (2007), compreende

[...] *aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos* (grifo do autor). Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes, e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos (CASTELLS, 2007, p. 232).

Independentemente da concepção, as redes são caracterizadas por três elementos distintos: (i) os nós ou atores individuais; (ii) as interconexões entre eles; (iii) a nova unidade que os atores e as interconexões formam conjuntamente. Sob esta perspectiva, a rede é um conjunto de organizações (nós) e suas relações (ligações). A literatura sobre as redes tem evoluído para a concepção de que elas são uma nova forma organizacional, com características estruturais únicas, modos de governança e gestão e resolução de conflitos específicos, bases de legitimidade, entre outros aspectos distintos que as constituem (TODEVA, 2006; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). A Figura 1 apresenta o detalhamento dos três elementos que constituem as redes.

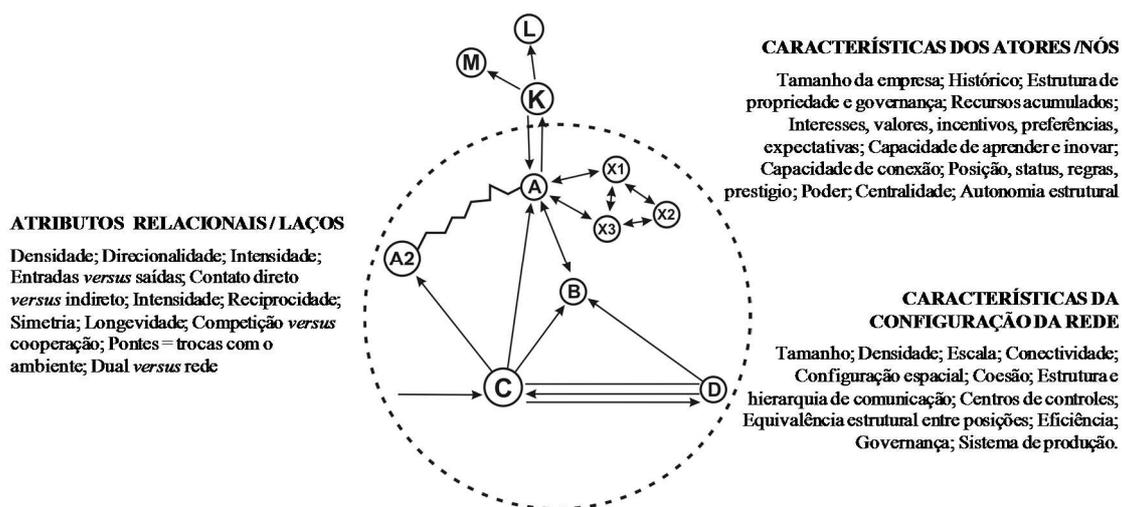


Figura 1 - Características das redes
Fonte: Todeva, 2006, p. 37.

As estruturas interorganizacionais podem ser classificadas com base em diversos critérios e podem assumir uma diversidade de formas em termos de poder, comunicação, estrutura, cultura, entre outros aspectos, como: *joint venture*, alianças estratégicas, consórcios de empresas, franquias, distritos industriais, acordos comerciais, subcontratação (BRITTO, 2002; KURIMOTO, 2008; PODOLNY; PAGE, 1998). No extenso corpo de contribuições, a literatura não fornece uma definição capaz de captar a multiplicidade de relações e arquiteturas organizacionais sob o qual se enquadram as RIs. Três características básicas são reconhecidas na literatura para caracterizá-las: (a) são constituídas por duas ou mais empresas, de certa forma autônomas, que estabelecem relações de troca; (b) a estrutura legal usada para governar essas trocas pode ser o contrato relacional ou contrato constitucional; (b) são desenvolvidas, entre as partes, formas dinâmicas de comunicação e coordenação, com a finalidade de se adaptar e sincronizar a atividade de cada nó para as atividades de todo o sistema (NASSIMBENI, 1998).

Dada essa diversidade, autores buscaram estabelecer tipologias. Grandori e Soda (1995) classificam as RIs em redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, com relações simétricas ou assimétricas. Marcon e Moinet (2001), considerando a natureza dos laços entre os atores (um *continuum* entre hierarquia e cooperação) e o grau de formalização (um *continuum* entre contrato e cumplicidade), apresentam um mapa conceitual indicando quatro principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. Para os autores, as relações entre as organizações podem ser caracterizadas por relações formais ou informais, com relações simétricas ou assimétricas.

Alguns autores consideram a Redes de Cooperação Federadas como uma das tipologias para as RIs. Warren (1967) identificou quatro tipos de RIs: (i) unitária; (ii) de coalizão; (iii) federada; (iv) de escolha social. Kurimoto (2008), com base na forma de como ocorre a coordenação, de quem faz a coordenação, no grau de formalização e escopo da coordenação, propõe três estruturas interorganizacionais: (i) ajuste mútuo; (ii) aliança; (iii) hierarquia. A aliança é subdividida em Coligações e Federações.

Warren (1967) distingue as RIs quanto à forma pelas quais as unidades organizacionais interagem e são influenciadas pelo processo de tomada de decisões. As dimensões propostas pelos autores variam entre dois extremos: de um lado, o contexto unitário e, de outro, o contexto social. O contexto unitário compreende as relações que ocorrem dentro das organizações, ou seja, as relações intraorganizacionais das unidades, como: divisões e departamentos. O outro extremo, o contexto social, compreende as ações

empreendidas por indivíduos e organizações em uma comunidade visando à solução de problemas coletivos.

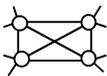
No contexto de coalizão, cada organização tem seu próprio conjunto de metas, mas colabora, informalmente, para a realização de objetivos comuns do grupo. Não há nenhuma organização formal ou de pessoal para a tomada de decisões. A tomada de decisão ocorre nas próprias unidades, nos momentos em que as organizações interagem umas com as outras. Além disso, a Coligação em si não tem autoridade; a autoridade também pertence às unidades. As unidades são estruturadas para exercer autonomamente seus próprios propósitos, mas podem concordar com a divisão *ad hoc* do trabalho, a fim de realizar um objetivo coletivo. Essa divisão do trabalho normalmente envolve um mínimo de reestruturação das unidades que colaboraram. A principal preocupação das unidades reside na realização de seus próprios objetivos, para, posteriormente, em segundo plano, se focarem nos objetivos da colaboração (WARREN, 1967).

No contexto das Federações, as afiliadas possuem suas metas individuais, havendo uma organização formal e estrutura de pessoal para a realização de metas coletivas. A tomada de decisão está concentrada em uma parte específica da estrutura, porém sujeita à ratificação por parte das afiliadas. A autoridade permanece no nível das unidades (afiliadas), com exceção de algumas prerrogativas administrativas que são delegadas à estrutura central. Há o aceite das partes envolvidas quanto à divisão do trabalho, o que pode afetar as estruturas unitárias. É esperada e tolerada uma considerável autonomia das unidades afiliadas. A Federação depende, em última análise, da aprovação continuada de suas afiliadas, estando em constante pressão para operar numa base de consenso. Inovações e mudanças importantes no sistema são susceptíveis de ameaçar esse consenso (WARREN, 1967).

Na proposta de Kurimoto (2008), no ajuste mútuo, cada organização é autônoma no mercado competitivo, mas elas podem sofrer a coordenação interorganizacional sobre os problemas específicos por meio do contato informal (influência). Assim, as regras são informais e criadas ao acaso entre aqueles que estão envolvidos com uma determinada temática. Essa coordenação, normalmente, não é feita por níveis estratégicos superiores.

O segundo tipo é a aliança, que está localizada entre ajuste mútuo e hierarquia. Neste tipo de estrutura, não existe autoridade. A coordenação é feita constantemente mediante a negociação entre as organizações autônomas e interdependentes. Os acordos negociados entre as organizações funcionam como mecanismo de coordenação. As regras são mais formais, comparando-se ao ajuste mútuo, e o grau de coordenação é maior. As alianças são

divididas em Coligações e Federações, dependendo de a coordenação ser feita por organizações participantes ou por intermediários. Nas coligações, as regras são feitas por meio de negociação direta entre as organizações. É atribuída importância à autonomia de cada organização e aos limites da coordenação dos aspectos processuais. O segundo tipo (as Federações) possui uma estrutura mais formal, em que as regras são feitas por meio de uma administração central. Há um alto grau de integração e de coordenação nas atividades desenvolvidas coletivamente (KURIMOTO, 2008). Provan (1983) apresenta três diferentes distinções para as Federações: participativa, independente e mandatária. As principais distinções entre Coligação e os tipos de Federação são sintetizadas no Quadro 2, que segue.

	Coligação	Federação Participativa	Federação Independente	Federação Mandatária
Imagem da rede				
Organização intermediária	Não existe	Existe	Existe	Existe
Base das relações	Benefícios mútuos	Benefícios mútuos Redução da complexidade da rede	Benefícios mútuos Aumento da legitimidade	Mandato legal ou fortes pressões externas
Participação das afiliadas na gestão da rede	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
Número de organizações	Pequeno	Grande	Grande	Grande
Importância da rede para a legitimidade	Baixo	Alto a moderado	Moderado a alto	Alto
Importância do recurso mediado pela OAF	Não se aplica	Alto	De baixo a alto	De moderado a alto
Substituibilidade da OAF	Não se aplica	Moderado a alto	Moderado a baixo	Baixo

○	Organização na rede
□	Organização de Gestão da Federação
△	Monitoramento das atividades e decisões das afiliadas exercido por uma terceira parte
—	Relações fortes
---	Relação de força moderada

Quadro 2 - Diferenças entre Coligação e Federação

Fonte: Adaptado de Kurimoto (2008) e Provan (1983).

Por fim, o tipo de estrutura interorganizacional, denominado hierarquia, a integração e o mecanismo de coordenação das organizações são feitos com base na autoridade. As regras são mais formais, com um grau elevado de sanções e de coordenação.

Zeuli e Cropp (2004) propõem uma tipologia classificando as Redes de Cooperação por área de atuação e por tipo de propriedade. Quanto à área de atuação, estas podem ser locais, inter-regionais ou nacionais, ou ainda, internacionais. No que se refere à propriedade,

essas podem ser classificadas em centralizadas com uma unidade local, centralizadas com mais de uma unidade local, federadas ou híbridas.

As Redes de Cooperação locais operam em uma pequena área geográfica, possuindo, normalmente, uma única estrutura física para atender as empresas associadas. São normalmente empreendimentos centralizados e possuem a propriedade direta de seus membros. Neste modelo, há um escritório central, com um Conselho de Administração, uma diretoria e uma gerência geral, que concentram a autoridade e o controle operacional, conforme Figura 2.

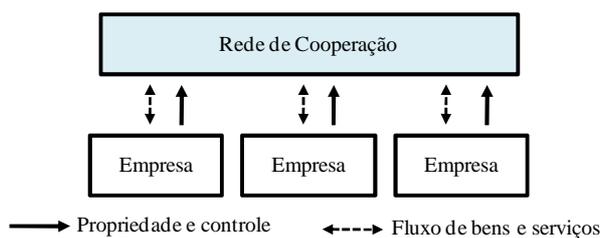


Figura 2 - Estrutura centralizada de cooperação com uma unidade local

Fonte: Adaptado de Zeuli e Cropp (2004).

As Redes de Cooperação com um maior número de empresas associadas, que atendem a uma ou mais localidades, podem adotar uma estrutura de gestão centralizada, apesar de não ser um fato comum de ocorrer. Nesses casos, há um Conselho de Administração, uma diretoria e uma gerência geral, que concentram a autoridade e o controle – Figura 3. Nas diversas regiões de abrangência, encontram-se unidades locais de prestação de serviços. Dessa forma, a tomada de decisão é centralizada, e as operações são descentralizadas (ZEULI; CROPP, 2004).

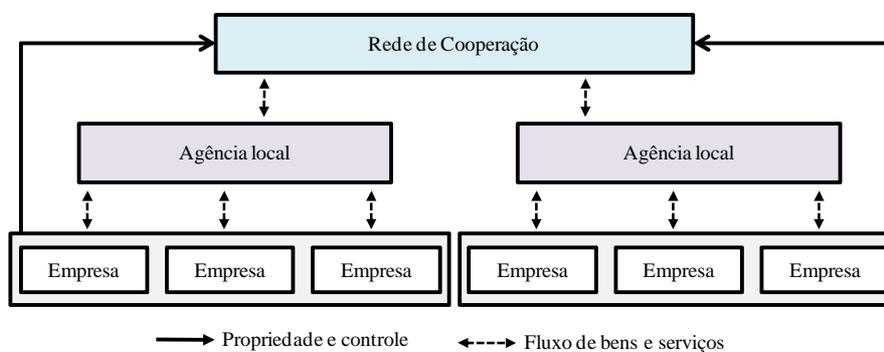


Figura 3 - Estrutura centralizada de cooperação com mais de uma unidade local

Fonte: Adaptado de Zeuli e Cropp (2004).

Por fim, no modelo Rede de Cooperação Federada, a propriedade e o controle pertencem às Redes de Cooperação afiliadas. Em cada Rede de Cooperação local ou regional, há uma estrutura física e de tomada de decisão com certo grau de autonomia decisória. As unidades locais elegem o quadro diretivo da Federação. O quadro diretivo da Federação pode ser constituído por todos os membros da população local ou pode ser uma combinação entre membros e representantes das unidades locais. A representatividade de voto se dá normalmente por três formas: (i) voto por unidade local; (ii) voto por número de membros; (iii) voto por volume de negócios realizados por intermédio da Federação. Em alguns casos, pode haver uma combinação desses fatores (ZEULI; CROPP, 2004). A Figura 4 mostra a estrutura genérica de uma Federação.

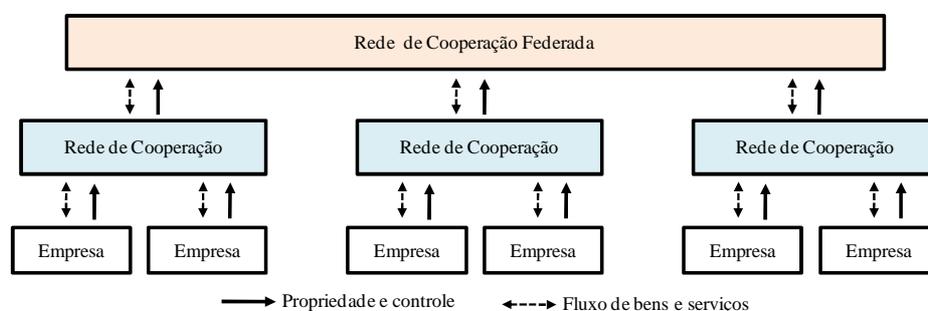


Figura 4 - Estrutura federada
Fonte: Adaptado de Zeuli e Cropp (2004).

Analisando-se as diferentes tipologias propostas, as Federações possuem as seguintes características: (a) são estruturas formais; (b) a coordenação é realizada por uma unidade central; (c) as unidades são autônomas e possuem suas metas individuais; (d) as unidades delegam a realização de metas coletivas para a Federação; (e) a tomada de decisão está concentrada na Federação, porém sujeita à ratificação por parte das unidades; (f) as decisões são geralmente tomadas em consenso ou pela maioria.

A apresentação conceitual das RIs e das diferentes tipologias possibilitou a compreensão inicial de características que distinguem as Federações de outros arranjos interorganizacionais. A seguir, realiza-se um aprofundamento teórico sobre os conceitos e características das Redes de Cooperação Federadas. Apresentam-se também as razões apontadas pela teoria, que levam à formação e/ou afiliação de Unidades Locais independentes à uma Federação.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS

Para Provan (1983), o que distingue as Redes de Cooperação Federadas de outras formas de RIs é a divisão de comando entre a unidade central, denominada OAF, e as Redes de Cooperação afiliadas (PROVAN, 1983; WARREN, 1967). Em um sistema federado, as afiliadas concordam, pelo menos em parte, em renunciar ao controle sobre algumas decisões e atividades que serão realizadas pela OAF. Em contrapartida, a OAF desenvolve ações de interesse de todas as afiliadas. Geralmente, a OAF dá uma autonomia considerável às afiliadas para realizar atividades do dia a dia, desde que elas ajam em prol do interesse da Federação como um todo, pelo menos no que diz respeito às questões geridas pela unidade central (PROVAN, 1983). Na maioria dos casos, a Federação deve sua existência ao apoio de suas afiliadas. A OAF é um espaço de persuasão, de argumentação e de consenso, em que há liderança de ideias e não de personalidades (HANDY, 1990; ZEULI; CROPP, 2004). É esperada uma direção convergente entre as Redes de Cooperação e a Federação, o que permite um processo de tomada de decisão eficaz e minimiza os potenciais conflitos (KURIMOTO, 2008).

Nas Redes de Cooperação Federadas, a propriedade e o controle pertencem às Redes afiliadas; o poder da OAF é dado a ela pelas unidades que a compõem, numa forma de delegação reversa. A principal função da OAF é coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das Redes de Cooperação, por meio da comunicação de informações pertinentes, da regulação de potenciais conflitos, da adoção de normas de comportamento, da promoção de áreas de interesse comum, entre outros. A OAF detém algumas decisões mais críticas para si e sobre estas deve moldar a estratégia a longo prazo e influenciar sua execução (PROVAN, 1983). As decisões resultantes devem ser autorrealizáveis, porque a OAF não tem o poder de monitorar e controlar os detalhes. Na prática, as tarefas diárias processuais são realizadas pelas estruturas locais, e as ações estratégicas pela OAF (GROSSMAN; RANGAN, 2001). As decisões estratégicas são tomadas sob consulta e em nome das partes (HANDY, 1990). Outra responsabilidade que cabe à OAF é a busca contínua por novos serviços que agregam valor às Redes de Cooperação afiliadas (PELLERVO, 2000).

A posição central da OAF pode lhe proporcionar autoridade hierárquica. Entretanto, a capacidade da OAF de controlar suas afiliadas pode ser limitada, tendo em vista que cada Rede de Cooperação é, também, uma entidade independente. Dessa forma, o grau de controle

da OAF sobre suas afiliadas pode variar consideravelmente. Em redes federadas, coexiste autoridade hierárquica, com significativa autonomia local (NOHRIA, GHOSHAL, 1997). O grau de envolvimento e de autonomia decisória das afiliadas em uma Rede Federada faz com que existam diferentes tipos de Federações (PROVAN, 1983).

Em uma Rede de Cooperação Federada, o fluxo de pelo menos alguns recursos é controlado pela OAF. Isso representa a redução da capacidade das afiliadas de tomar decisões de nível estratégico, de forma autônoma. Como coordenador das relações da rede para as afiliadas, a sede de uma Federação alcança uma posição de centralidade, o que equivale a uma fonte de poder. Ela media o fluxo de recursos como parte de seu papel na redução da incerteza, gestão da complexidade e provimento de legitimidade às filiadas. Esse controle por parte da OAF gera dependência por parte das afiliadas, que geralmente está relacionada a uma redução da sua autonomia de decisão (PROVAN, 1983). A dependência em relação à OAF para executar determinadas atividades e a delegação da tomada de decisão podem levar as Redes afiliadas a ter menos iniciativa para a realização de atividades que beneficiam a Federação como um todo (OLSON, 1999).

Existem diferenças importantes entre os tipos de Federações e a capacidade de a OAF influenciar as decisões das afiliadas. O grau de centralidade da OAF afeta as decisões de nível estratégico das afiliadas, e os autores propõem que esta dependa principalmente de dois fatores: (i) essencialidade dos recursos; (ii) substituíbilidade do recurso. O primeiro é a importância e abrangência das atividades realizadas pela OAF, em especial a importância para as afiliadas dos recursos mediados pela OAF, também denominados essencialidade do recurso (JACOBS, 1974; PROVAN, 1983). Em segundo lugar, o impacto da centralidade da OAF sobre as decisões de nível estratégico das Redes afiliadas dependerá da possibilidade de elas possuírem alternativas para a realização das atividades intermediadas pela OAF, denominado substituíbilidade. Se os recursos fornecidos pela OAF não podem ser obtidos em outro lugar, as afiliadas provavelmente serão mais influenciadas pela OAF. Se, no entanto, os recursos fornecidos pela OAF podem ser obtidos pelas afiliadas por conta própria, sem alto custo adicional, então a OAF pode ser substituível, e é provável que sua influência seja fraca em relação às afiliadas. O mesmo ocorre com a essencialidade do recurso, ou seja, se os recursos que ela oferece não são essenciais para as afiliadas, as decisões de nível estratégico são menos propensas a serem influenciadas. Assim, apesar da centralidade da OAF, a influência sobre as decisões de nível estratégico das afiliadas pode variar, dependendo

da essencialidade dos recursos mediados e controlados pela OAF e sua substituição (HICKSON *et al.*, 1971; PROVAN, 1983).

A seguir, serão apresentadas as razões que levam à formação de Federações, tratadas acadêmica e empiricamente.

2.3 FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS

Para Litwak e Hylton (1962), a escolha pela forma de coordenação interorganizacional se dá com base: (i) na interdependência organizacional; (ii) no nível de consciência da organização em relação à interdependência; (iii) na padronização das atividades organizacionais; e (iv) no número de organizações.

A interdependência organizacional significa que duas ou mais organizações dependem umas das outras para a realização de seus objetivos. As organizações possuem múltiplas relações: algumas de interdependência e outras de independência. Para os autores, somente em atividades interdependentes é que as organizações irão se afiliar a uma Rede de Cooperação Federada. Fleisher (1991) exemplifica duas situações de interdependência que podem levar à criação de uma Rede de Cooperação Federada. A primeira ocorre quando a OAF pode realizar um serviço que as Redes de Cooperação são incapazes de prover individualmente. A segunda ocorre quando a Federação pode prover um serviço a um custo relativamente menor que as Redes de Cooperação.

A segunda variável, a consciência, significa que há o reconhecimento, por parte das organizações, da existência de um determinado nível de interdependência, ou seja, o objetivo só será realizado por meio da coletividade. Os autores afirmam ainda que as atividades a serem coordenadas necessitam possuir um determinado padrão em caráter contínuo e repetitivo durante longo período para ser possível delegar algumas atividades para a Federação. Para os autores, somente quando há um número médio de organizações independentes a serem coordenadas, um nível moderado de interdependência entre essas organizações, uma elevada consciência da interdependência e uma quantidade moderada de atividades padronizadas é que a coordenação das atividades interorganizacionais ocorre por intermédio de uma Rede de Cooperação Federada. Outras combinações dessas quatro variáveis levam à formação de outros tipos de coordenação interorganizacional.

A necessidade de formação de uma Rede de Cooperação Federada pode basear-se tanto na percepção das organizações interdependentes como na percepção de atores externos, cujos interesses seriam melhor atendidos pela Federação. No primeiro caso, a criação de uma Federação é voluntária. No segundo caso, sua criação, por vezes, será voluntária, mas, muitas vezes, será o resultado de um mandato legal. Há duas razões essenciais para a formação das Federações voluntárias: (i) quando há um número relativamente grande de organizações interdependentes; (ii) quando há substanciais pressões externas para formar uma Federação (PROVAN, 1983).

As Federações tendem a surgir em função da dificuldade de coordenação do número de interações nas RIs. Assim, são formadas pela necessidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das organizações. O aumento no número de organizações promove o aumento exponencial do número de possíveis relações e, dessa forma, a coordenação tende a ser uma atividade complexa e altamente problemática (LITWAK; HYLTON, 1962). Em uma Federação, as organizações passam a interagir indiretamente umas com as outras por meio da Federação, o que permite a redução substancial do número de conexões, tornando mais fácil a manutenção da integridade da rede. Além disso, as organizações em uma Federação são capazes de reduzir o número de ligações com elementos externos à rede (tais como os fornecedores). Isso se dá pela existência de uma unidade para mediar o fluxo de recursos de e para o meio ambiente (PROVAN, 1983).

A interdependência entre as organizações e um número relativamente grande de atores envolvidos são condições necessárias para a formação de uma Rede de Cooperação Federada, mas elementos do ambiente em geral podem também exercer pressões sobre as Redes de Cooperação. Assim, algumas Federações voluntárias podem emergir, em parte, por causa das pressões de elementos do ambiente de regulação e controle (PROVAN, 1983).

As Federações podem ser constituídas tendo em vista a interdependência entre as organizações e seu reconhecimento, a existência de atividades padronizadas e em função do número de participantes. Essas características podem levar a diferentes formas de organização das Redes de Cooperação Federadas, identificando-se diferentes tipologias. Dessa forma, após a compreensão dos conceitos, características e razões que levam à formação das Federações, serão apresentadas, a seguir, suas diferentes tipologias.

2.4 TIPOS DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS

Provan (1983) apresenta três tipos de Redes Federadas: (a) Federação Participativa; (b) Federação Independente; (c) Mandatória. Somente os dois primeiros são Federações voluntárias, nos quais as organizações podem ou não optar por sua afiliação, e colaborativas.

Na Federação Participativa, as afiliadas mantêm um papel ativo na gestão da Federação. As ações diárias em uma Federação Participativa são realizadas pela OAF, mas as afiliadas desempenham um papel bastante ativo na determinação das políticas gerais da Federação, exercendo, portanto, uma participação limitada, mas ativa nos assuntos pertinentes à Federação. Mediante o envolvimento em uma Federação Participativa, as organizações são capazes de manter algum controle sobre a Rede como um todo, reduzindo incertezas, bem como a complexidade da mesma. Mesmo que haja uma interação direta entre as afiliadas, a complexidade da rede é relativamente baixa, porque muitas interações são organizadas e coordenadas pela OAF.

O grau de participação e interação entre as Redes de Cooperação em uma Federação Participativa pode variar. As Redes, de forma geral, se afiliam a uma Federação Participativa quando o assunto ou o recurso a ser gerido pela OAF é importante para as afiliadas. Quando o assunto ou recurso é de pouca importância, as Redes podem se afiliar à Federação, mas é improvável que elas se envolvam ativamente na gestão da Federação.

Em geral, as Redes de Cooperação tendem a desenvolver ou se afiliar a uma Federação Participativa, quando querem, de certa forma, influenciar a direção da mesma. Nesse tipo de arranjo, as afiliadas se envolvem em uma ou mais atividades conjuntas, porém permanecem com a propriedade, identidade e controle da gestão sobre a maior parte de suas atividades diárias. A OAF toma decisões que afetam todas as afiliadas nas áreas previamente acordadas. A OAF tem sua própria equipe de gestão, embora o quadro diretivo, muitas vezes, é propositadamente constituído por membros dos Conselhos de cada afiliada. Mediante este acordo, afiliadas definem os limites de poder da OAF. O sucesso da Federação não depende apenas das decisões da OAF, mas também da cooperação das Redes afiliadas.

A Federação Independente não é controlada pelas afiliadas. Existe um quadro diretivo independente, assim como uma equipe própria de gestão, geralmente mais fiéis às necessidades da Federação do que às necessidades dos afiliados individuais. Apesar de as filiais exercerem o controle do dia a dia das suas próprias organizações, elas geralmente

concordam formalmente em abandonar o controle de uma ou mais atividades para a Federação. A interação e o envolvimento entre as Redes afiliadas tende a ser limitado ou inexistente, e o número de organizações afiliadas é provavelmente maior do que em uma Federação Participativa.

Apesar de uma filial poder exercer pressão sobre a OAF para que as decisões reflitam seus objetivos, a OAF é suficientemente autônoma, e as decisões nem sempre refletem os interesses de uma ou diversas filiais. De fato, a relação entre a OAF e alguns afiliados pode não ser cooperativa. No entanto, a sobrevivência da OAF depende do apoio coletivo de suas afiliadas.

As Redes afiliadas a uma Federação Independente possuem relativamente baixa interação umas com as outras, assim como possuem pouco envolvimento na gestão da OAF. Em função da baixa interação e envolvimento entre as afiliadas, a Federação desempenha um papel importante de legitimidade de suas afiliadas (PROVAN, 1983). A forte posição da OAF frente às afiliadas, em uma Federação Independente, lhe permite exercer o monitoramento das atividades de suas afiliadas e a imposição de sanções, caso seja necessário. Esta forma de controle contribui para a legitimidade da Federação sobre as afiliadas, conformando-as ao conjunto de normas sociais ou de uma indústria.

2.5 CONCEITO DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS

As Redes de Cooperação compreendem um tipo de arranjo interorganizacional no qual micro, pequenas e médias empresas procuram superar dificuldades e exploram oportunidades por meio de ações colaborativas. As Redes de Cooperação caracterizam-se pela união de empresas com objetivos comuns, relacionadas de forma não hierárquica e colaborativa, com prazo ilimitado de existência. Nas Redes de Cooperação, as empresas mantêm sua individualidade legal e autonomia decisória, realizando atividades pré-determinadas em conjunto, visando atingir objetivos comuns (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008). Para Pereira, Venturini e Visentini (2006), embora legalmente independentes, não significa que os atores da rede sejam completamente autônomos. Nas redes, as empresas combinam suas atividades para alcançar resultados coletivos, fazendo com que, dentro de uma rede, os atores sejam interdependentes.

As Redes podem ser, informal ou formalmente, constituídas. Quando formalmente constituídas, a gestão passa a ser exercida pela OAR, concentrando as atividades e a gestão em uma única estrutura. A OAR é uma entidade formalizada, normalmente, na forma de associação. Suas regras de funcionamento são registradas em Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética. A associação tem a atribuição de coordenar eficientemente as práticas colaborativas dos associados, buscando o comprometimento de todos os membros, evitando privilégios ou desequilíbrios entre eles. Adotam também os princípios de gestão participativa. Esse modelo organizacional pressupõe que todos possuem a mesma possibilidade de participação na gestão e nas decisões (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; WEGNER, 2011).

As Redes de Cooperação, para fazerem frente a níveis de concorrência global, estão buscando sua consolidação em nível regional, nacional e, em alguns casos, internacional. O crescimento de uma rede pode ser sustentado pela criação de uma OAF. A OAF é uma entidade criada para administrar as relações de duas ou mais OARs. Dessa forma, cada OAR mantém sua individualidade legal e autonomia decisória sob alguns aspectos e delega à OAF atividades que serão realizadas em conjunto por meio da Federação (PROVAN, 1983).

Tendo como base o conceito de Redes de Cooperação e de Federações apresentados, pode-se chegar ao seguinte conceito de Redes de Cooperação Federadas: as Redes de Cooperação Federadas caracterizam-se pela união de duas ou mais Redes de Cooperação que possuem objetivos comuns, formalmente relacionadas por meio da OAF, com prazo ilimitado de existência, relações não hierárquicas e colaborativas. A gestão é democrática, garantindo o direito de participação das Redes de Cooperação no processo decisório, sendo que cada Rede mantém sua individualidade legal e autonomia decisória, porém são interdependentes nas atividades realizadas em conjunto.

2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A amplitude e a complexidade das RIs tornam necessário que estudos sobre o tema sejam ancorados nas diversas tipologias existentes. As características estruturais, a forma como se estabelecem as relações e o grau de formalização influenciam na forma como a governança é exercida e por quem é exercida.

As Redes de Cooperação Federadas, um dos diferentes tipos de RIs, compreendem arranjos organizacionais nos quais há uma Unidade Central e múltiplas subunidades interdependentes. As interações e fluxos de recursos entre os elementos internos e externos passam a ocorrer por meio da Federação, visando reduzir a complexidade das relações. A principal função da Federação é coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das Redes afiliadas. Dessa forma, as unidades afiliadas delegam a governança à Federação. As Redes de Cooperação Federadas caracterizam-se pela união de duas ou mais Redes de Cooperação que possuem objetivos comuns, formalmente relacionadas por meio da OAF.

Diversas razões, apontadas na teoria, levam à formação de uma Federação, dentre os quais destacam-se: a interdependência entre as organizações e o seu reconhecimento, a existência de atividades padronizadas e o número de organizações envolvidas na relação. Em alguns casos, a afiliação é voluntária e, em outros, obrigatória. Quando é voluntária, a decisão de afiliação pode estar vinculada ao desejo ou não de manter um papel ativo na gestão da Federação, caracterizando, dessa forma, a existência de diferentes tipos de Redes Federadas.

As discussões apresentadas neste capítulo partiram de um contexto amplo sobre RIs, proporcionando a compreensão de seus conceitos e tipologias. Em seguida, detalharam-se as características, conceitos, motivações e tipos de Federação. As seções tiveram como propósito aprofundar a compreensão sobre as características das RIs e, mais especificamente, das Redes de Cooperação Federadas. O próximo capítulo busca avançar na compreensão dos aspectos relativos à governança.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O capítulo anterior possibilitou a compreensão inicial de características que distinguem as Redes de Cooperação Federadas de outros arranjos colaborativos. Visando a avançar na compreensão da ‘governança’ dessas Redes, este capítulo apresenta os aspectos fundamentais da Governança Corporativa e sua posterior aplicação em empreendimentos coletivos, denominado ‘Governança Cooperativa’, as quais apresentam características das Redes de Cooperação Federadas. Inicialmente, foram descritos o processo histórico, os conceitos e teorias relacionadas ao tema, em função da impossibilidade de se dissociar o contexto histórico de um determinado fenômeno de sua origem. Somente a Teoria da Agência e a Teoria da Representação são discutidas em maior profundidade, tendo em vista sua efetiva contribuição no campo da Governança Corporativa. As demais teorias que tratam o tema são apresentadas brevemente, visto que suas contribuições limitaram-se, no campo de estudo da governança, a discutir o papel e as características dos conselhos de administração. Apresentam-se os mecanismos de governança, utilizados para minimizar os conflitos e custos de agência, detalhando os que se aplicam aos empreendimentos coletivos. São apresentadas também as questões teóricas sobre a Governança das RIs. Por fim, com base nos elementos teóricos apresentados, será construído o Modelo Analítico de Pesquisa da Governança das Redes de Cooperação Federadas.

3.1 ORIGENS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A exploração teórica da Governança Corporativa é relativamente recente. Porém, sua prática é antiga e está associada à formação, ao desenvolvimento e à evolução das corporações empresariais (TRICKER, 2000). Impulsionado principalmente pelo sistema capitalista, o mundo corporativo registrou expressivos índices de crescimento ao longo de sua formação histórica. O sistema acionário possibilitou o expansionismo e o agigantamento das corporações e, em decorrência, observou-se a dispersão do capital e o controle das companhias, o que acarretou uma série de mudanças nas companhias. As principais mudanças observadas foram: (i) a propriedade desligou-se da administração; (ii) os proprietários fundadores foram substituídos por executivos contratados, que assumiram o

controle efetivo das organizações; (iii) os objetivos deixaram de se limitar à maximização de lucros, surgindo outros interesses por parte dos gestores; (iv) inadequações e conflitos passaram a ser observados entre proprietários e gestores e entre acionistas majoritários e minoritários.

A obra seminal *The Modern Corporation and Private Property* (A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada), de Berle e Means (1932), apesar de não utilizar a expressão Governança Corporativa, é considerada a pioneira na discussão dos benefícios e custos potenciais da separação entre propriedade e controle das corporações. Entre os potenciais custos, os autores observaram que a pulverização da propriedade fortaleceu o poder dos executivos, aumentando as chances de os mesmos agirem em seu próprio interesse e não no interesse dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; TRICKER, 2000; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

A expressão ‘Governança Corporativa’ não foi usada até a década de 1980. O século XX foi marcado pelo desenvolvimento de importantes dimensões teóricas e práticas sobre a gestão das organizações. Embora a Governança Corporativa não estivesse no centro das pesquisas acadêmicas, na década de 1970, Jensen e Meckling (1976) propuseram questões centrais para o desenvolvimento da Teoria da Agência. Em meados dos anos 1980, o assunto Governança Corporativa se tornou central em pesquisas científicas. Esse aumento no número de investigações se deu em resposta a crises organizacionais, ocasionadas, principalmente, pelo excesso de poder e domínio dos executivos sobre as organizações (TRICKER, 2000).

Quatro marcos históricos formam os pilares da moderna Governança Corporativa: (i) o ativismo pioneiro de Rober Monks, (ii) o Relatório *Cadbury*; (iii) os princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); (iv) Lei Sarbanes-Oxley. O primeiro marco centrou-se nas discussões sobre a forma como as companhias eram governadas. Identificou-se que o destino das companhias não era traçado por seus proprietários, mas pelos executivos que as dirigiam. O segundo, o Relatório *Cadbury*, publicado em 1992, é considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. O terceiro marco histórico, estabelecido pela OCDE, foi o marco de maior alcance por sua influência na definição de códigos de melhores práticas em diversos países. Segundo LODI (2000, p. 75), os relatórios da OCDE reafirmam ou refraseiam princípios de melhores práticas já elaborados “Não há substancialmente novidade a não ser o fato de uma instituição de peso como ela estar reforçando conceitos importantes para o desenvolvimento da Governança Corporativa”. O ano de 2001 registrou outro marco no processo histórico: a

consolidação dos princípios de governança. Uma onda de escândalos envolvendo as companhias, principalmente nos Estados Unidos, abalou a confiança dos investidores. Órgãos reguladores foram pressionados a rever suas normas, a fim de detectar falhas em seus sistemas que não lhes permitiram diagnosticar o problema antes que ele tivesse atingido proporções gigantescas. Dentre essas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley. O objetivo desta Lei é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; LODI, 2000, TRICKER, 2000; DA SILVA, 2010).

No Brasil, as discussões sobre Governança Corporativa são relativamente recentes. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), juntamente com o Banco Central do Brasil (BACEN), vêm atuando fortemente na orientação sobre as práticas da Governança Corporativa. Já a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) buscam disseminar as boas práticas da Governança Corporativa e destacar as empresas que adotam tais práticas.

A Governança Corporativa começou a ser tratada de forma sistemática, no país, em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, em 1999, passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Dentre suas iniciativas, destacam-se a elaboração e revisões dos Códigos Brasileiros das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O primeiro código de melhores práticas, de autoria do IBGC, foi lançado em 1999. Em sua primeira versão, centrou-se principalmente no funcionamento, na composição e nas atribuições do Conselho de Administração, refletindo a tendência dominante na época. Em 2009, tendo em vista o renascimento do mercado de capitais, o aparecimento de empresas com capital disperso e difuso, fusões e aquisições de companhias, reveses empresariais e a crise econômica mundial, o IBGC lançou a quarta edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Nesta edição, os princípios e práticas da boa Governança Corporativa, desenvolvidos, inicialmente, para organizações empresariais, foram reforçados, e sua aplicação foi estendida a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Nesse mesmo ano, foi lançado o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, publicado pelo IBGC, em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). O documento oferece, aos dirigentes de fundações e

associações empresariais, uma referência para a adoção das melhores práticas de governança em suas organizações (IBGC, 2009).

Em função da importância que a governança vem assumindo no ambiente acadêmico e empresarial, embora inicialmente utilizada para tratar exclusivamente de corporações empresariais, a efetividade de seus princípios, boas práticas e mecanismos de governança têm atraído o interesse de outros tipos de organizações que apresentam arranjos, vinculando propriedade e gestão. Entretanto, para se beneficiar do referencial teórico-prático construído, faz-se necessária a compreensão de como as diferentes correntes teóricas conceituam Governança Corporativa. Somente após essa compreensão, é possível fazer sua adequada extensão às outras organizações. Na sequência, são apresentadas as diferentes abordagens teóricas que conceituam Governança Corporativa e, posteriormente, a Governança Cooperativa.

3.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COOPERATIVA

O conceito de governança possui múltiplas interpretações, traduzidas por diferentes perspectivas teóricas. Apesar da diversidade conceitual, há um conjunto definido de expressões-chave ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da Governança Corporativa, presentes na maioria das definições. Rodrigues e Malo (2006) reforçam essa variedade de significados e, para os autores, é necessário estabelecer dimensões de análise antes de retirar dele qualquer contribuição. Cada uma dessas expressões nos diversos conceitos de Governança Corporativa sugere, pelo menos, quatro agrupamentos conceituais mais alinhados com os processos e os objetivos da alta gestão: (i) guardião de direitos das partes interessadas; (ii) sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (iii) estrutura de poder que se observa nas corporações; (iv) sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; SHLEIFER; VISHNY, 1997; TRICKER, 2000; BABIC, 2003).

Andrade e Rossetti (2009) apresentam uma tentativa de síntese conceitual em que estão listadas as principais dimensões das práticas de alta gestão tratadas pela Governança Corporativa.

Governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: i) Propósitos dos proprietários; ii) Sistema de relações proprietários-conselho-direção; iii) Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim; iv) Sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores; v) Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos; vi) Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139).

Para Turnbull (1997), a Governança Corporativa descreve todas as influências que afetam os processos institucionais, incluindo a nomeação dos controladores e/ou reguladores, envolvidos na organização da produção e venda de bens e serviços. Esse conceito visa ampliar o conceito de governança para empresas de capital aberto, capital fechado, com fins e sem fins lucrativos.

A proposição de uma visão mais ampla do conceito de Governança Corporativa possibilitou sua aplicação em diversos empreendimentos que possuem arranjos vinculados a propriedade e controle. Shleifer e Vishny (1997), Silveira (2010) e Machado Filho (2006) reforçam que a Governança Corporativa é importante para qualquer empreendimento e, num sentido amplo, é um instrumento para alavancar e impactar positivamente nos resultados das organizações e promover sua sustentabilidade, embora seja necessário considerar as diferenças intrínsecas de cada modelo.

O termo Governança Cooperativa tem sido utilizado para caracterizar o sistema de governança de empreendimentos coletivos que não têm a atividade econômica seu objetivo principal, mas a defesa dos interesses de um determinado grupo de pessoas físicas ou jurídicas (THEURL, 2005; MACHADO FILHO, 2006; MINDLIN, 2009; VENTURA, 2009). Ela representa a forma como se dão as relações no âmbito interno do empreendimento, ou seja, os mecanismos que governam a relação entre os associados, cooperados ou fundadores (principais) e os gestores (agentes) (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). Conforme o SEBRAE (2009), há várias modalidades de formalização desses empreendimentos no Brasil, como: Associações, Cooperativas, Centrais de Negócios, Consórcios de Empresas, Empresas de Participação Comunitárias, Sociedades de Propósito Específico e Sociedade Garantidora de Crédito. Essas organizações possuem o associativismo ou o cooperativismo como doutrina básica ou inspiradora dos modelos organizativos.

A governança de empreendimentos coletivos é relativamente pouco teorizada em comparação com a governança das corporações empresariais. Além disso, a literatura sobre

Governança Corporativa e Governança Cooperativa tem sido desenvolvida separadamente. Autores defendem que todas as organizações podem se beneficiar dos avanços no campo da Governança Corporativa. Entretanto, é necessário construir um modelo de governança que respeite as singularidades de cada tipo de organização (CORNFORTH, 2001; 2002; ZEULI; CROPP, 2004).

Dependendo do número de membros em um empreendimento coletivo, nem todos terão espaço para atuar na governança e gestão da organização, sendo necessário delegar a um grupo esta atribuição. A delegação da gestão a uma minoria visa reduzir o custo de tomada de decisão coletiva (SURROCA; GARCÍA-CESTONA; SANTAMARIA, 2006; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). A delegação do poder de decisão a um grupo eleito de dirigentes ou a gestores se torna mais evidente em empreendimentos coletivos, com um grande número de atores, dispersos geograficamente, por ser difícil ou, até mesmo, impossível que todos os participantes sejam também gestores, havendo uma natural separação das funções. Assim, a Governança Cooperativa trata, assim como nas corporações, da minimização de assimetrias informacionais e dos conflitos de interesses decorrentes da delegação de poder. A governança deve tratar da forma como os atores organizam seus interesses e controlam sua execução. Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de incentivo à participação e ao engajamento dos atores da organização no processo decisório estratégico. Nesse sentido, a governança visa promover condições que facilitem a tomada de decisão coletiva, reduzindo seus custos e potenciais de conflitos (MACHADO FILHO, 2004; SOARES; VENTURA, 2008; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; RODRIGUES; MALO, 2006).

Cabe destacar que, diferentemente do que ocorre nas corporações empresariais, os principais não têm direitos residuais baseados no percentual de participação das ações ou cotas; os resultados esperados pelos principais são as externalidades positivas criadas pelas atividades da organização (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2006). Há uma distinção importante no que se refere aos direitos residuais, em empreendimentos coletivos. Conforme destacado por Fama e Jensen (1983), organizações sem fins lucrativos, no Brasil, caracterizadas como associações ou fundações, não têm resíduos de caixa alienáveis (*residual claims*) que possam ser incorporados pelos membros. Ao contrário, em cooperativas, os membros podem se apropriar, de forma direta e individual, dos resultados positivos das operações (HANSMANN, 1999).

Diferentemente das empresas, nas associações os principais (associados) não têm direitos residuais com base no percentual de participação das ações ou cotas que possuem. A própria caracterização dos principais é mais fluida e composta de indivíduos com menores incentivos para monitorar a eficiência do gestor, que possui um considerável poder discricionário, já que pode, em muitos casos, realocar os recursos com maior liberdade, inclusive visando o seu próprio benefício (MACHADO FILHO, MIZUMOTO, ZYLBERSZTAJN, 2006, p. 7).

Apesar de não existir concentração de propriedade, pode ocorrer outro problema de comportamento igualmente danoso para a governança, que indiretamente gera assimetria de poder: o chamado “efeito carona” (*free rider*). Este efeito ocorre quando há uma baixa participação dos membros. Esse comportamento está diretamente relacionado ao sentimento de pertencimento e propriedade dos atores e se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo ou não lhe permite capturar benefícios individuais (SOARES; VENTURA, 2008). Nos empreendimentos coletivos, há os que se associam por acreditarem nos ideais cooperativos. Há também aqueles que seguem uma lógica utilitarista e pragmática, associando-se pelo menor custo de suas operações ou pela dificuldade que têm em conseguir atender suas necessidades de outra forma (AMESS; HOWCROFT, 2001).

Do ponto de vista estritamente econômico, a motivação do associado em acompanhar os atos dos gestores deve ser proporcional ao risco que corre. De modo geral, o participante é tentado a avaliar os benefícios e custos de seu envolvimento individual segundo uma racionalidade econômica. Se os benefícios ou riscos associados à decisão de participar, ou não, são pequenos, as motivações para transferir a outros essa responsabilidade serão ampliadas, gerando espaço para uma postura de carona (*free rider*) (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008, p. 110).

A participação e o engajamento dos membros nos processos decisórios estratégicos, uma vez que eles são, ao mesmo tempo, corresponsáveis pela administração e coproprietários, é uma questão central em empreendimentos coletivos. Níveis elevados de participação ampliam a probabilidade de alinhamento de interesses, minimizando os custos e conflitos de agência (RODRIGUES; MALO, 2006). Níveis reduzidos de participação contribuem para ampliar a possibilidade de “captura” política da organização por um grupo que pode instituir mecanismo para assegurar sua continuidade no poder (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Além disso, assim como nas corporações, a adoção de boas práticas de governança em empreendimentos coletivos possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, reduzindo os problemas e custos de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas e buscando maximizar a criação de valor da organização (LEAL; FAMÁ, 2006).

Os conceitos de Governança Corporativa e Cooperativa apresentados foram construídos sob diferentes perspectivas teóricas. Cornforth (2004) destaca que há poucas teorias sobre Governança Cooperativa em relação à Governança Corporativa. Em sua análise, as teorias utilizadas pelas corporações empresariais podem também mostrar-se úteis para entender a governança de outros conjuntos de organizações, sendo útil, dessa forma, para compreender a governança das Redes de Cooperação Federadas. A seguir, serão apresentadas as discussões teóricas sob o qual os conceitos da governança têm sido desenvolvidos e utilizados em um amplo conjunto de organizações.

3.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA GOVERNANÇA

Diversas perspectivas teóricas foram desenvolvidas a partir de contextos e problemas específicos para tentar exprimir questões da governança e, particularmente, do papel desempenhado pelos conselhos de administração. Para Cornforth (2004) e Hung (1998), as perspectivas teóricas que tratam do conceito de Governança Corporativa vêm de seis diferentes vertentes: (i) da Teoria da Agência (*The Agency Theory*); (ii) da Teoria da Representação (*The Stewardship Theory*); (iii) da Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependency Theory*); (iv) da Perspectiva Democrática (*Democratic or Association Perspective*); (v) da Teoria das Partes Interessadas (*Stakeholders*); (vi) da Teoria da Hegemonia Gerencial (*Managerial Hegemony Theory*).

As seis perspectivas teóricas dão especial atenção à compreensão do papel do Conselho de Administração, ator central para o desenvolvimento da governança, suas responsabilidades e a natureza de sua intervenção na organização. O Quadro 3 elucida brevemente o conteúdo de cada uma das seis perspectivas teóricas.

Teoria	Interesses	Membros do Conselho de Administração	Atividades	Papel do Conselho de Administração
Teoria da Agência	Proprietários e executivos possuem interesses diferentes.	Representantes do proprietário	Conformidade: – Salvar os interesses dos proprietários; – Supervisionar a gestão.	Controle

Continua...

Continuação.

Teoria	Interesses	Membros do Conselho de Administração	Atividades	Papel do Conselho de Administração
Teoria da Representação	Proprietários e gerentes compartilham interesses.	Especialistas	Melhorar o desempenho organizacional: – Adicionar valor às decisões e estratégias empresariais; – Apoiar a gestão.	Estratégico
Perspectiva Democrática	Membros possuem diferentes interesses.	Representantes leigos, eleitos pelos e entre os acionistas, cooperados ou associados	Político: – Representar os interesses dos membros; – Fazer política; – Controle da gestão.	Político
Teoria das Partes Interessadas	As partes interessadas possuem diferentes interesses.	Representantes das partes interessadas	Político: – Escolher qual dos interesses atender; – Equilibrar as necessidades das partes interessadas; – Fazer política; – Definir a política geral da organização; – Controlar a gestão.	Coordenação
Teoria da Dependência de Recursos	As partes interessadas e organizações possuem diferentes interesses.	Membros da organização e membros externos, escolhidos pela capacidade de agregar conhecimento e capacidade de cooptar influências externas.	Ampliar as fronteiras organizacionais: – Facilitador de relacionamentos externos; – Garantir o fluxo de recursos organizacionais; – Perspectiva externa.	Ligação
Teoria da Hegemonia Gerencial	Proprietários e executivos possuem diferentes interesses.	Representante dos proprietários	Simbólico: – Acionistas não se envolvem em questões estratégicas, exceto em situações de crise; – Ratificar as decisões dos executivos; – Dar legitimidade (executivos têm poder real).	Apoio

Quadro 3 - Comparação das perspectivas teóricas sobre a Governança Organizacional

Fonte: Adaptado de Cornforth (2004) e Hung (1998).

Esta variedade de teorias concorrentes apresenta um modelo diferente de como o Conselho de Administração e os executivos devem atuar e a quem eles devem servir. A Teoria da Agência tem sido a mais utilizada na compreensão do tema e a única que apresentou mecanismos de controle efetivos para sua implementação (CORNFORTH, 2002). A Teoria da Representação, apesar de ser menos utilizada por estudiosos, tornou-se relevante em empreendimentos coletivos por contrapor as suposições feitas pela Teoria da Agência sobre as motivações de maximização da utilidade individual. Essa teoria apresenta uma nova visão sobre a relação agente-principal, que pode não ser necessariamente conflitante (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

As contribuições das demais teorias para a governança restringiram-se a descrever o papel dos Conselhos de Administração. A Perspectiva Democrática buscou apontar algumas diferenças na governança de cooperativas, associações e organizações mútuas, na qual a propriedade não é baseada em cotas de capital. Nesses empreendimentos, os membros possuem a mesma participação, caracterizada pelo sistema de um voto por pessoa. O Conselho é eleito pelos e entre os membros. Além disso, todo e qualquer membro tem o direito de candidatar-se ao cargo de conselheiro. Este aspecto trouxe o conceito de Conselho leigo ou não profissional, destacando a importância da separação entre os membros eleitos, que estabelecem a política dos executivos que implementam as decisões. Assim, a Teoria sugere que o papel do conselho é escolher entre os interesses dos diferentes grupos e definir a política geral da organização, que deve ser implementada por uma equipe de profissionais (CORNFORTH, 2001; 2004).

A Teoria das Partes Interessadas está baseada na premissa de que as organizações devem ser responsáveis por uma série de grupos na sociedade e não apenas pelos proprietários da organização (HUNG, 1998). É uma crítica à visão puramente econômica da governança de maximização da riqueza dos acionistas. Conforme essa Teoria, a alocação dos recursos organizacionais e os impactos dessa alocação devem considerar vários grupos de interesses dentro e fora das organizações (FREEMAN, 1994). Freeman (1994) classifica os grupos de interesse em primários e secundários. Os primários são aqueles que possuem os direitos legais sobre os recursos organizacionais, ou seja, os acionistas e credores. Os secundários são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais não é amplamente estabelecido em lei e/ou é baseado em critérios de lealdade ou, ainda, em obrigações éticas, incluindo nessa classificação os funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, governos, entre outros. Ao incorporar diferentes partes interessadas, a governança passa a responder a interesses sociais mais amplos do que os interesses de um só grupo. Com isso, o Conselho de Administração passa a assumir um papel político de negociação e resolução dos interesses potencialmente conflitantes de diferentes grupos de interessados (CORNFORTH, 2001).

Para a Teoria da Dependência de Recursos, as organizações são dependentes de outras organizações para obter recursos essenciais (físicos, financeiros, de informações ou de legitimidade) à sua sobrevivência. Como resultado, elas precisam encontrar formas de gerenciar essa dependência do ambiente externo. Nessa perspectiva, a governança é vista como um meio de criar vínculos entre as organizações influentes. Cabe ao Conselho de Administração, segundo essa teoria, manter boas relações com os principais agentes externos,

a fim de garantir o fluxo de recursos de e para a organização. A seleção dos membros do conselho deve levar em conta a capacidade dos membros em estabelecer esses vínculos, assim como a capacidade de trazer para as organizações os recursos e o conhecimento necessários (CORNFORTH, 2001).

Para a Teoria da Hegemonia Gerencial, embora os acionistas possam, legalmente, controlar as corporações empresariais, efetivamente eles não as controlam. O controle tem sido efetivamente cedido para uma classe de novos profissionais de gestão. Alguns estudos explicitam que os acionistas não se envolvem na estratégia e que o controle fica, efetivamente, nas mãos de executivos. O conselho passa a intervir e ter importância somente em situação de crise organizacional. Nessa perspectiva, a função da governança é essencialmente simbólica, para dar legitimidade à gestão. Embora esta teoria tenha sido desenvolvida no estudo das corporações empresariais, principalmente as de grande porte, muitos dos processos por ela descritos são relevantes para os empreendimentos coletivos. Dentre os principais pontos de similaridade, encontra-se a separação dos membros daqueles que exercem a administração, o que ocorre principalmente com a profissionalização da gestão (CORNFORTH, 2001; HUNG, 1998).

A exploração teórica da Perspectiva Democrática, Teoria das Partes Interessadas, Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Hegemonia Gerencial limitou-se, no contexto dos empreendimentos coletivos, a definir o papel do Conselho de Administração, não tendo sido desenvolvidas outras discussões teóricas. Optou-se, assim, por apresentar, em maior profundidade, a Teoria da Agência e a Teoria da Representação: a primeira por ser central na discussão sobre a governança; a segunda, por trazer uma visão diferente sobre o comportamento e a motivação dos agentes. A seguir, detalham-se as duas teorias consideradas relevantes para embasar o estudo aqui proposto.

3.3.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência tem sido a teoria dominante da Governança Corporativa. Apesar de ter sido abordada anteriormente, a Teoria da Agência só foi apresentada, de forma abrangente, por Jensen e Meckling, no trabalho *Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure*, publicado em 1976. Os autores definem a relação de

agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) contratam uma outra (o agente) para realizar algum serviço em seu favor, envolvendo a delegação de um certo nível de autoridade na tomada de decisão ao agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Os interesses e as motivações do principal e do agente podem ser convergentes ou divergentes. Havendo convergência de interesses e motivações, ambos estarão alinhados e envolvidos em objetivos comuns. Porém, havendo divergências, surgirão conflitos que precisam ser regulados e controlados, de alguma forma, pelo principal. É a separação da propriedade e controle e a conseqüente divergência de interesses entre o principal e o agente que geram os conflitos de agência (SHLEIFER; VISHNY, 1997; TIROLE, 2006). Os conflitos ocorrem sempre que uma pessoa ou grupo age em detrimento dos demais e são entendidos como quaisquer relações em que as partes detêm recursos de forma desigual (JENSEN; MECKLING, 1976).

O alicerce da Teoria da Agência consiste no pressuposto de que nenhum indivíduo deseja maximizar uma função de utilidade que não seja sua (JENSEN; MECKLING, 1976). O problema de agência surge quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos principais, motivo pelo qual são contratados. Dessa forma, os problemas ocorrem, pois o principal e o agente são percebidos como racionais e maximizadores de utilidade, e nem sempre o agente irá atuar de acordo com os interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Conforme a Teoria da Agência, os agentes e os principais procuram receber o máximo possível. Assim, dada a escolha entre duas alternativas, a opção será aquela que aumenta sua utilidade individual (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

O principal enfrenta dois tipos distintos de problemas ao entrar em um relacionamento com um agente. O primeiro, pré-contratual, ocorre antes de o principal e o agente se engajarem na relação. Compreende a decisão do principal no que oferecer ao agente para que este haja em seu interesse. O segundo, pós-contratual, emerge após o agente e o principal se engajarem na relação. Neste caso, a preocupação essencial consiste em como o principal deve avaliar e recompensar o desempenho do agente. Arrow (1991) caracteriza estes dois problemas como “informação obscura” (*hidden information*) e “ação obscura” (*hidden action*). A informação obscura, também denominada “seleção adversa”, reside na dificuldade do principal em obter informações sobre as características e a preferência de ação do agente. A ação obscura, também designado “risco moral”, relaciona-se com as decisões tomadas pelo agente, que podem refletir seu interesse e não o do principal (ARROW, 1991). O foco da

Teoria da Agência consiste em determinar o contrato mais eficiente para reger a relação agente - principal. O contrato necessita considerar as características das partes envolvidas e o fato de que a incerteza e os custos da obtenção da informação tornam impossível o principal monitorar o agente completamente (BERGEN; DUTTA; WALKER, JR., 1992). Os autores destacam, ainda, que a Teoria da Agência define o modelo de eficiência do ponto de vista do principal. A suposição é de que o principal é a parte dominante no relacionamento. Dessa forma, um contrato eficiente é aquele que traz o melhor resultado possível para o principal e não o contrato que maximiza a utilidade conjunta dos dois: agente e principal.

Antevendo a ocorrência de divergência de interesse entre principal e agente, as partes recorrem à elaboração de contratos que visam a minimizar os obstáculos da relação agente - principal. Shleifer e Vishny (1997) destacam que as contingências futuras são difíceis de serem descritas e previstas. Dessa forma, os contratos são tecnicamente imperfeitos. Apesar de imperfeitos, a questão essencial da governança consiste em estabelecer regras para alinhar os interesses entre o principal e o agente. Os contratos mais eficientes na mitigação dos problemas de risco moral e seleção adversa são os que preveem o compartilhamento do risco entre os envolvidos, ou seja, são aqueles em que tanto o principal quanto o agente ganham quando o resultado esperado é alcançado e perdem quando não é alcançado.

Mesmo tendo origem nas sociedades comerciais, as ideias e conceitos propostos pela Teoria da Agência passaram a influenciar o tratamento da governança de empreendimentos coletivos (CORNFORTH, 2001; BECHT, 2005). Não há, neste caso, a figura do acionista, mas permanece a necessidade de garantir que os gestores, sejam eles profissionais contratados ou seus próprios membros, irão agir de acordo com a missão da organização e não em função de seus próprios interesses (RODRIGUES; MALO, 2006). Outra característica é que, nessas organizações, a figura do principal e do agente podem se confundir, dado que os cooperados ou associados podem exercer a gestão, sendo, neste caso, principal e agente ao mesmo tempo (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2006; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2008; MINDLIN, 2009; DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

A aplicação da Teoria da Agência, neste contexto, não é simples. Em primeiro lugar, os empreendimentos coletivos são criados para servir aos interesses dos seus membros e, portanto, a rentabilidade é um meio e não um fim em si. Em segundo lugar, são organizações que não possuem ações negociadas no mercado; portanto, não existem as mesmas pressões externas sobre os gestores, tais como a pressão dos acionistas ou a ameaça de aquisições

hostis⁵. Por isso, o Conselho de Administração dos empreendimentos coletivos pode ter uma diversidade de objetivos, que não são facilmente traduzidos em medidas tradicionais de desempenho dos negócios, e ações de gestão serão menos reguladas pelas forças do mercado. Isso sugere que o Conselho de Administração é o meio mais importante que os membros têm para exercer o controle do comportamento gerencial (CORNFORTH, 2004).

3.3.2 Teoria do Representante (Stewardship)

A Teoria do Representante (MARTINS, 2005), também denominada Teoria da Procuradoria (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), contrapõe diretamente as suposições feitas pela Teoria da Agência sobre as motivações de maximização da utilidade pessoal. Sob a ótica da Teoria do Representante, a divergência de interesse existente na relação principal - agente não pode ser aplicada a todos os relacionamentos. Embora tenha sido o paradigma dominante das pesquisas e pressupostos sobre a governança, os pesquisadores em psicologia e sociologia têm apresentado limites teóricos da Teoria da Agência (HIRSCH; MICHAELS; FRIEDMAN, 1997).

A Teoria do Representante desafiou a visão do “homem econômico” adotada pela Teoria da Agência e defende um modelo de homem mais complexo e humanista, denominado “homem de autorrealização”. Busca analisar situações nas quais executivos são motivados a agir em benefício dos acionistas, sem a necessidade de recompensa financeira imediata ou a maximização da utilidade pessoal (VAN SLYKE, 2005; DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997; DONALDSON; DAVIS, 1991). Esse modelo é baseado na visão de que os seres humanos possuem necessidade de desenvolvimento e buscam alcançar níveis mais elevados de desempenho (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997; DONALDSON; DAVIS, 1991).

De modo distinto da Teoria da Agência, essa teoria examina as relações e os comportamentos muitas vezes ignorados pelas teorias econômicas, destacando o

⁵ Aquisições hostis (*takeover*): pode ser traduzido como tomada de controle, em que o controle da empresa é comprado no mercado de ações, de forma amigável, com consentimento dos atuais proprietários, ou de forma hostil, contra a vontade de seus atuais diretores. É um mecanismo de ação no mercado contra uma administração ineficiente que prejudica os acionistas. O interesse dos novos compradores é aumentar o preço da ação com uma melhor administração.

comportamento coletivo, pró-organizacional, em que um valor mais elevado é colocado sobre a convergência de interesses do que somente em relação ao autointeresse dos agentes. Apontam que há gestores que atuam orientados para os interesses da organização e não somente para os interesses pessoais. Dessa forma, os executivos são “bons” representantes das corporações e trabalham de forma diligente para obter elevados retornos para a empresa e os acionistas. Acredita-se, assim, que os executivos, ao realizarem o trabalho em benefício da organização, em nome do coletivo, terão suas necessidades pessoais atendidas, dirigindo a motivação de utilidade individual para a organizacional (DONALDSON; DAVIS, 1991; DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). Como resultado, a alta administração e os acionistas são vistos como parceiros (CORNFORTH, 2004). Havendo divergência de interesses, o agente encontrará maior utilidade no comportamento cooperativo (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

A diferença entre a Teoria da Agência e a Teoria da Representação reside na forma como as necessidades são satisfeitas. Na Teoria da Agência, são utilizadas recompensas extrínsecas, tangíveis, principalmente incentivos financeiros para o alinhamento de interesses. Já na Teoria da Representação, são utilizadas recompensas intrínsecas, de difícil quantificação, que incluem nível de responsabilidade, satisfação no trabalho, estabilidade no emprego, oportunidade de crescimento, ambiente de trabalho, filiação, reconhecimento, autorrealização e alinhamento com a missão da organização (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997; VAN SLYKE, 2005).

O executivo, nos termos dessa teoria, não é essencialmente um oportunista. Ele quer realizar um bom trabalho. A motivação dos gestores passa a ser menos problemática e, dada a ausência de um problema interno de motivação, a questão que se torna relevante é a definição de uma estrutura organizacional que facilite ao executivo a formulação e implementação de planos de alto desempenho corporativo, normalmente associadas à delegação de autoridade e poder aos executivos principais (DONALDSON; DAVIS, 1991). Assim, os teóricos da Teoria da Representação focam-se no desenvolvimento de estruturas que facilitem e fortaleçam a atuação dos executivos (CORNFORTH, 2004). O principal deve fornecer os recursos necessários para que os executivos possam realizar seu trabalho e, assim, cumprir os termos acordados. Fundamentalmente, a Teoria da Representação depende significativamente da existência inicial de confiança entre o agente e o principal (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

O papel do Conselho de Administração é essencialmente estratégico, realizando um trabalho em conjunto com o executivo principal na melhoria do desempenho organizacional, por meio da discussão das decisões, das estratégias e das políticas organizacionais. O executivo principal não é considerado um subordinado do Conselho de Administração, mas como um colega, e as responsabilidades são abertamente discutidas e compartilhadas. Para que possam agregar valor às decisões organizacionais, os membros do conselho devem ser selecionados com base em sua experiência e conhecimento (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997; CORNFORTH, 2004).

Segundo Davis, Schoorman, Donaldson (1997), a Teoria da Agência e a Teoria da Representação estão em um *continuum*, no qual o comportamento individual é gerido usando ferramentas para alinhar as ações dos executivos aos objetivos dos acionistas. A principal diferença da Teoria da Agência e da Teoria da Representação reside nos pressupostos sobre a natureza humana. De acordo com a Teoria da Agência, as pessoas são maximizadoras da utilidade individual; já para a Teoria da Representação, as pessoas buscam a autorrealização e o bem coletivo. Um resumo das principais diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria da Representação é apresentado no Quadro 4.

	Teoria da Agência	Teoria da Representação
Foco principal	Incongruência de objetivos: assume a divergência de objetivos com base no autointeresse dos atores racionais.	Alinhamento de objetivos: objetivos comuns são alcançados por meio da existência da confiança.
Pressupostos teóricos	Economia	Psicologia e Sociologia
Modelo de Homem	Homem econômico	Homem de autorrealização
Objetivo	Controle de custos	Desempenho superior
Motivação	Extrínseca Necessidades econômicas	Intrínseca Necessidade de autorrealização
Identificação com a missão organizacional	Baixo comprometimento	Alto comprometimento
Orientação para o risco	Mecanismos de controle	Confiança
Princípios de gestão	Baseada no controle	Orientada para a participação
Princípios Teóricos	Utilização de incentivos e sanções para promover o alinhamento dos objetivos.	Empoderamento dos executivos

Continua...

Continuação.

	Teoria da Agência	Teoria da Representação
Aplicações	<ul style="list-style-type: none"> – Eliminar comportamento oportunista; – Fornecer incentivos e sanções para reduzir a ameaça de assimetria de informação; – Requisitos contratuais para especificidade de ativos e risco moral; – Garantir o alinhamento das metas do uso da reputação como incentivo e sanção. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alinhamento das metas com base no compartilhamento de objetivos e de confiança; – Recompensas não pecuniárias; – Reduzir o risco de comportamento oportunista por meio da responsabilidade e autonomia; – Reduzir a dependência jurídica de contratos para impor o comportamento; – Reputação usada como um incentivo e sanção.

Quadro 4 - Comparação da Teoria da Agência e Teoria da Representação

Fonte: Adaptado de Davi, Schoorman e Donaldson, 1997.

Davis, Schoorman e Donaldson (1997) relatam que diversos pesquisadores tentaram validar empiricamente a superioridade de uma das Teorias. Os resultados não foram conclusivos. Em alguns casos, a Teoria da Agência mostrou-se superior e, em outros, a Teoria da Representação. Dessa forma, não sendo possível encontrar um melhor sistema de governança, os autores propuseram a conciliação dessas diferenças, identificando quais fatores psicológicos (motivação, identificação, uso do poder) e fatores situacionais (princípios de gestão, cultura e distância de poder) levam à decisão entre um comportamento de agente ou a um comportamento de representante apresentado na Figura 5.

		DECISÃO DO PRINCIPAL	
		Agente	Representante
DECISÃO DO EXECUTIVO	Agente	Minimizar os custos potenciais. Relação de agência mútua. 1	Agente age oportunisticamente. Principal é traído. 2
	Representante	Principal age oportunisticamente. Executivo é traído. 3	Maximizar o desempenho potencial. Relação de representação mútua. 4

Figura 5 - Modelo de escolha principal - agente

Fonte: Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, p. 39.

Conforme a Figura 5, o principal e o executivo optam por se comportar como agentes ou representantes, tendo as características psicológicas e situacionais como antecedentes de suas escolhas. Quando ambos optam por uma relação de agência, é provável que as expectativas de cada um sejam atendidas. A relação de agência é projetada para minimizar as

perdas potenciais das partes. O executivo irá buscar a maximização da sua utilidade individual, sendo necessária a utilização de mecanismos de controle para assegurar que ele não irá agir de forma oportunista. A presença de controles, neste caso, constitui um ajuste e garante a minimização dos custos de agência. Quando os dois escolhem uma relação de representação, o resultado é uma verdadeira relação principal - representante, projetada para maximizar o desempenho potencial do grupo. Nessa situação, o executivo tem o perfil psicológico de um representante; portanto, o ganho utilitário consiste em cumprir os propósitos e objetivos da organização. Dessa forma, os ganhos mútuos são maximizados. Resumidamente, segundo a proposta dos autores, se ambos estabelecerem uma relação de agência, a organização recebe um retorno sobre seu investimento subótimo e, se ambas as partes optam por desenvolver uma relação de representação, a organização realiza o prêmio máximo.

O dilema ocorre porque há a possibilidade de uma escolha diferente entre as partes. Se o principal opta por uma relação de agência e o executivo escolhe um relacionamento de representação, o resultado tende a ser um executivo frustrado que se sente traído pelo principal. Nesse exemplo, os executivos, controlados como se fossem agentes, podem passar a exercer um comportamento antiorganizacional. Se o principal escolhe um relacionamento de representação e o executivo escolhe um relacionamento de agência, o executivo irá agir de forma oportunista, satisfazendo sua utilidade pessoal em detrimento da organização e do principal. Assim, se o principal se sente traído, pode aumentar os controles, retirar-se da situação ou tentar substituir o executivo.

Conforme Davis, Schoorman e Donaldson (1997), a relação de representação proporcionaria a maximização do desempenho tanto para o principal quanto para o agente. Entretanto, esta não é a opção adotada em todas as situações e, segundo os autores, a resposta está no nível de risco que é aceitável para cada indivíduo e sua predisposição de confiar na outra parte. Embora a maior utilidade comum ocorra na relação de representação, representada na Célula 4, o menor risco de traição (perdas) ocorre na relação de agência, na Célula 1. Assim, quando uma ou duas partes têm uma orientação individualista, a escolha inevitável é uma relação de agência. Somente em uma orientação coletivista, quando ambas as partes subordinam seus objetivos pessoais para o do coletivo, eles vão avaliar a utilidade comum e, mutuamente, escolher uma relação de representação.

Cornforth (2004) defende a aplicação da Teoria da Representação em empreendimentos coletivos, destacando que os executivos devem fazer parte do conselho e

assumir a responsabilidade por sua liderança. Nestas organizações, essa perspectiva gera um potencial problema, pois não há garantia de que os membros eleitos para o Conselho de Administração e diretoria terão as competências necessárias para a tomada de decisão estratégica. Esta suposição é levada em consideração, uma vez que os membros do Conselho, nas corporações, são eleitos dentro do ambiente de negócios, e os membros do conselho dos empreendimentos coletivos são eleitos de entre o que poderíamos chamar as pessoas comuns, membros do quadro de associados ou cooperados. Nesses casos, o Conselho de Administração constituir-se-á de receptores passivos de informação.

Partindo-se do pressuposto da separação entre propriedade e controle, a Teoria da Agência e a Teoria da Representação apresentam formas de como harmonizar a relação agente - principal, ou agente - representante. Apesar de visões diferentes da relação agente - principal - representante, as teorias buscam apresentar um conjunto de mecanismos de incentivo e de controle que conduzam à maximização da eficácia organizacional. A seguir, serão apresentados o conceito e os mecanismos de governança utilizados nas corporações empresariais e em empreendimentos coletivos.

3.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Os mecanismos de governança objetivam solucionar os conflitos e os custos de agência, a assimetria de direitos e as estruturas perversas de poder. Esses mecanismos visam harmonizar os interesses e direitos das partes envolvidas, instituindo um conjunto de mecanismos de incentivo e de controle do poder exercido pelos agentes e por majoritários expropriadores (JENSEN, 2000; ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Os mecanismos de governança são instrumentos que visam alinhar as ações dos agentes aos interesses dos principais. São caracterizados, também, como uma forma de incentivar agentes e principais a trabalharem pela maximização da eficácia organizacional (MACHADO FILHO, 2006; MINDLIN, 2009; SILVEIRA, 2010).

Visando resolver os problemas causados pela divergência entre as decisões dos gestores e aquelas que são ótimas do ponto de vista da sociedade, Jensen (1993) relaciona quatro “forças de controle” que operam sobre a empresa: (i) mercado de capitais; (ii) sistema

político, legal e regulatório; (iii) mercado competitivo do setor de atuação (produtos e fatores de mercado); (iv) sistema de controle interno exercido pelo Conselho de Administração.

Os mecanismos de governança, originários das quatro forças de controle propostas por Jensen (1993), foram subdivididos em mecanismos internos e externos (CREMERS; NAIR, 2005). Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno da organização, e os externos, pelo mercado. Os pontos fundamentais que sintetizam a origem das forças de controle ou dos mecanismos de governança, ilustrados na Figura 6, que segue, são divididos em duas categorias: os conflitos e custos de agência de um lado, e a assimetria de direitos e poder do outro.

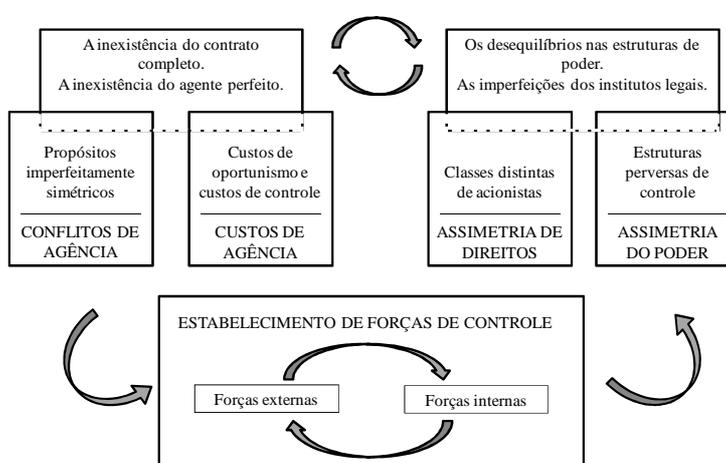


Figura 6 - Motivadores da instituição de forças de controle

Fonte: Andrade e Rossetti, 2009, p. 201.

Os mecanismos de governança são discutidos, teoricamente, em estudos internacionais (BABIC, 2003; BECH, 2005; JENSEN, 1993; JENSEN, 2000; SHLEIFER; VISHNY, 1997), assim como no Brasil (MINDLIN, 2009; SLOMSKI *et al.*, 2008; SILVEIRA; BARROS, 2008; ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Diversos mecanismos foram propostos ao longo do desenvolvimento teórico da área. O Quadro 5 apresenta a síntese dos mecanismos utilizados pelas corporações.

Mecanismos de Governança		Principais autores pesquisados
Mecanismos Externos	Mecanismos Internos	
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Político-Legal e Regulatório - Mercado de capitais e aquisições hostis - Competição no mercado de produtos - Competição no mercado de mão de obra dos gestores - Publicação de relatórios regulares - Auditoria independente - Ativismo de investidores institucionais - Ativismo de acionistas - Atuação de fundos de <i>prive equity</i> - Credores e bancos - Imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Conselho de Administração - Conselho Fiscal ou Auditoria Interna - Estrutura de propriedade e controle - Sistema de remuneração - Monitoramento compartilhado - Estruturas multidivisionais de negócios. 	Andrade e Rossetti (2009); Bech (2005); Jensen (1976, 1993, 2000); Machado Filho (2006); Mindlin (2009); Rogers e Ribeiro (2006); Silveira e Barros, (2008); Slomski <i>et al.</i> (2008)

Quadro 5 - Mecanismos Externos e Internos de Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Mesmo tendo origem nas corporações empresariais, as ideias propostas pela Teoria da Agência passaram a influenciar o tratamento da governança de empreendimentos coletivos (CORNFORTH, 2001; BECHT, 2005). Não há, neste caso, a figura do acionista, mas permanece a necessidade de garantir que os gestores, sejam eles profissionais contratados ou seus próprios membros, ajam de acordo com a missão da organização e não em função de seus próprios interesses (RODRIGUES; MALO, 2006).

Empreendimentos coletivos apresentam características singulares que necessitam ser consideradas na instituição de um sistema de governança. Mendonça e Machado Filho (2004), Machado Filho (2006) e Mindlin (2009) analisaram a aplicação de alguns mecanismos internos e externos de governança, apresentados no Quadro 6, utilizados amplamente pelas corporações em empreendimentos coletivos. Além dos mecanismos propostos, oriundos da Governança Corporativa, nos empreendimentos coletivos a representatividade e participação dos membros no processo de decisório é um elemento essencial da Governança Cooperativa. Dessa forma, ao conjunto de mecanismos internos de governança, autores propõem adicionar aos empreendimentos coletivos o item “Representação e Participação” (LAURSEN; KARANTININIS; BHUYAN, 2008; WILCOX, 1994; MISHRA; TEGEGNE; SANDRETTO, 2004; FONTES FILHO,

MARUCCI, OLIVEIRA, 2008; VENTURA, 2009). O Quadro 6 apresenta a síntese dos mecanismos de Governança Cooperativa propostos para empreendimentos coletivos.

Mecanismos de Governança		Principais autores pesquisados
Mecanismos Externos	Mecanismos Internos	
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Político-Legal e Regulatório - Auditoria Independente 	<ul style="list-style-type: none"> - Conselho de Administração - Conselho Fiscal - Representação e participação 	Ventura (2008); IBGC (2009); Machado Filho (2006); Mindin (2009); Ventura (2009)

Quadro 6 - Mecanismos Externos e Internos de Governança Cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram apresentados os diversos mecanismos visando mostrar a diversidade de mecanismos utilizados pelas corporações, assim como evidenciar a significativa redução do número de instrumentos de incentivo e controle utilizados nos empreendimentos coletivos. Tendo em vista que Redes de Cooperação Federadas no Brasil estão adotando a forma jurídica de associação, optou-se por excluir do detalhamento os mecanismos de governança utilizados somente em corporações empresariais. Assim, serão descritos somente os que já possuem a sua aplicabilidade testada em empreendimentos coletivos.

3.4.1 Mecanismos externos

Estudos prévios em empreendimentos coletivos sugerem que somente o sistema político, legal e regulatório e a realização de auditoria independente são aplicáveis a estas organizações. Em relação aos demais mecanismos, sua inaplicabilidade ao contexto dos empreendimentos coletivos foi comprovada (MACHADO FILHO, 2006; MOTA; CKAGNAZAROFF; AMARAL, 2007; HERRERRO; CRUZ; MERINO, 2002; MINDLIN, 2009). A seguir, serão apresentadas as discussões de como esses mecanismos externos são utilizados como sistema de incentivo e monitoramento nos empreendimentos coletivos, reduzindo os conflitos e custos de agência.

3.4.1.1 Sistema político, legal e regulatório

O sistema político-legal e regulatório abrange a legislação e sua efetiva aplicação, bem como as especificações regulatórias, o que proporciona segurança jurídica para as partes interessadas (BABIC, 2003; MOTA; CKAGNAZAROFF; AMARAL, 2007; ANDRADE ROSSETTI, 2009).

Inclui-se, no sistema político-legal e regulatório, a conformidade societária, que visa atender às disposições legais que regulam o registro e o funcionamento das organizações (ÁLVARES; GIACOMETI; GUSSO, 2008). As associações são juridicamente reguladas por Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). O cumprimento das cláusulas contidas nestes documentos, assim como a guarda e manutenção de livros e registros obrigatórios tendem a assegurar, organizar e apoiar o bom funcionamento da governança.

O sistema político-legal e regulatório, baseado em um marco legal genérico e em ferramentas práticas de fiscalização, ainda está longe de ser um mecanismo efetivo para monitorar o comportamento gerencial dentro dos empreendimentos coletivos. Somente as cooperativas de crédito contam com um mecanismo regulatório próprio. Assim, percebe-se que os empreendimentos coletivos carecem de fatores externos que influenciem seu funcionamento e práticas de governança, restando aos participantes e às entidades de supervisão instituídas esse papel (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002; MINDLIN, 2009; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; MACHADO FILHO, 2006).

3.4.1.2 Auditoria independente

Pesquisas buscam compreender o papel e as responsabilidades das auditorias independentes (NICOLAISEN, 1996; MARIANNE, 2009). No Brasil, tem sido discutida a avaliação dos relatórios elaborados pelas auditorias independentes, principalmente em empresas listadas na BOVESPA e na NYSE (MACHADO; SANTOS; SILVA, 2008). No contexto das OTS, alguns estudos destacam a importância das auditorias para conferir maior

credibilidade e confiabilidade à gestão (SLOMSKI *et al.*, 2008; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Para obter a confiança de investidores, principalmente em companhias de capital aberto, empresas e países identificaram a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, como a realização de auditoria independente (DA SILVA, 2010). A ideia perseguida consistiu em evitar a possibilidade de manipulação das informações, visando à detecção e prevenção de fraudes (ALMEIDA, 1996; MARIANNE, 2009).

A auditoria independente, também denominada auditoria externa, desempenha um papel vital na moderna Governança Corporativa (BECH, 2005). É um órgão externo à organização e isento de conflito de interesses. Constitui-se no mecanismo de governança responsável por atestar se as informações constantes nas demonstrações financeiras e relatórios gerenciais representam, consistentemente, a realidade organizacional, mediante a revisão e avaliação dos controles internos da organização (SLOMSKI *et al.*, 2008; IBGC, 2009; DA SILVA, 2010). As organizações que contratam auditorias independentes estão conferindo maior credibilidade e confiabilidade às suas demonstrações, praticando, dessa forma, o princípio de transparência e, ao mesmo tempo, reduzindo a assimetria informacional, uma das fontes de conflito entre os agentes e principais (SLOMSKI *et al.*, 2008; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Em alguns países, como Áustria e Alemanha, empreendimentos coletivos são auditados anualmente, seja por promulgação de lei ou por acordos societários. No Brasil, embora não seja um requisito legal para OTS, o IBGC (2009) recomenda que toda organização deve realizar auditoria independente. De acordo com Mendonça e Machado Filho (2004), a promulgação da Lei n.º 9790/99, das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), representa um importante avanço no marco regulatório das OTS, pois prioriza a transparência e valoriza o papel das auditorias independentes que visam coibir o conflito de interesses.

3.4.2 Mecanismos internos

Frente à fragilidade dos mecanismos externos no sistema de governança, os mecanismos internos ganham maior atenção no contexto dos empreendimentos coletivos

(HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002). Os mecanismos internos da Governança Cooperativa, propostos pelos autores Mindin (2009); Machado Filho (2006); Ventura (2009) e Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) são: (a) Conselho de Administração; (b) Conselho Fiscal ou Auditoria Interna; (c) Representação e participação. A seguir, registra-se como essas ferramentas são utilizadas no sistema de governança dos empreendimentos coletivos.

3.4.2.1 Conselho de Administração

Os conselhos de administração representam o mecanismo de Governança Corporativa mais amplamente empregado e estudado. Os modelos de Governança Corporativa resultantes da separação entre propriedade e gestão atribuem à constituição e funcionamento dos conselhos de administração um papel crucial como força interna de controle organizacional (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; IBGC, 2009; MINDLIN, 2009). Nos empreendimentos coletivos, o Conselho de Administração ganha importância, dada à fragilidade dos mecanismos externos de incentivo e monitoramento da organização. Apesar da importância do Conselho, Herrero, Cruz e Merino (2002) destacam que a atuação deles ainda tem sido incipiente.

Embora submetida a decisões dos membros, reunidos em Assembleia Geral, a governança é efetivamente exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva. Nos empreendimentos coletivos, os membros são eleitos pelos e entre os membros. O Conselho recebe poderes dos membros e, para estes presta contas. Essa perspectiva sugere que o trabalho do Conselho de Administração consiste em tomar decisões visando ao interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu para o cargo (CORNFORTH, 2004; FREITAG, 2008; SIVERTSEN, 1996; SOARES, VENTURA, 2008).

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada que representa o interesse das partes interessadas. Atua como instância de avaliação, monitoramento, decisão e orientação, visando agregar valor à gestão. Os conselheiros devem dar a direção estratégica da organização e supervisionar o trabalho dos executivos. Por ser um órgão de função deliberativa, possui uma posição normativa, não executiva, o que o torna distante da administração diária da organização (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008;

TRICKER, 2000; DA SILVA, 2010). Cabe ao Conselho fixar as políticas da organização, que são, em síntese, os limites de atuação do executivo e da equipe, buscando o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, prevenindo e administrando situações de conflitos de interesses, bem como divergências de opiniões. Deve, ainda, garantir o cumprimento da missão e zelar pelos valores e propósitos da organização (IBGC, 2009).

O Conselho é o elo entre os proprietários e a administração, com poderes delegados para governar a organização. Seu modo de constituição e funcionamento deve obrigatoriamente estar disposto no Estatuto Social da organização (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2009; DA SILVA, 2010). O papel e as funções do Conselho de Administração nos empreendimentos coletivos não devem se distanciar daquelas atribuídas às sociedades de capital. Cabe destacar que, por se tratar de instituições de propriedade difusa, sem a figura de sócio majoritário ou controlador, o fortalecimento do papel do Conselho é ainda mais importante, de forma a manter os valores inerentes ao processo associativo e mitigar riscos de comportamento oportunista ou personalizado dos dirigentes, que são agentes e principais ao mesmo tempo (SOARES; VENTURA, 2008).

O papel, a composição e o *modus operandi* do conselho são extremamente relevantes e podem aprimorar as práticas de governança e de gestão nos empreendimentos coletivos. Em um empreendimento coletivo que se mantém com recursos de seus membros, predomina entre eles a hipótese de que os gestores irão alocar os recursos da forma mais eficiente possível, mas isso não é assegurado por amplo monitoramento por parte dos principais (MENDONÇA; MACHADO FILHO; 2004).

Quanto ao processo de tomada de decisão, Jensen (1983) apresenta um modelo para as atribuições do agente e principal. O autor sugere que o gestor (agente) em geral é quem inicia o processo, gerando alguma proposta a ser desenvolvida pela organização. Em seguida, o Conselho deverá aprovar (ratificar) ou não a proposta. A implementação é de responsabilidade do gestor e, por fim, cabe ao Conselho monitorar e avaliar a atuação do gestor. O autor destaca, entretanto, que, em algumas organizações, o modelo não se aplica inteiramente, uma vez que o próprio principal pode iniciar o processo. Da Silva (2010) sintetiza a proposta do autor na Figura 7.

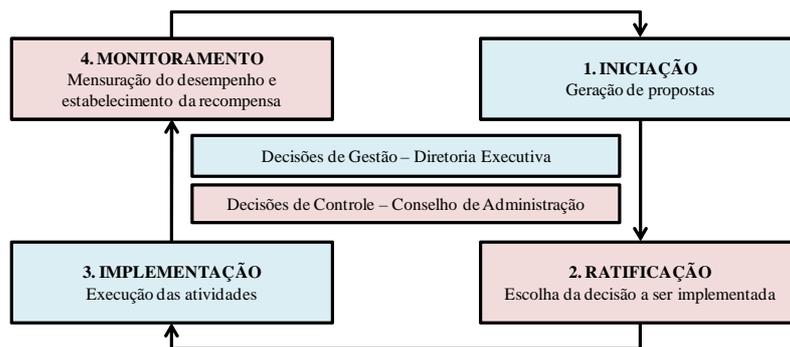


Figura 7 - Processo decisório da alta gestão

Fonte: Da Silva, 2010.

A literatura sobre governança apresenta algumas recomendações sobre a composição, o tamanho e a independência dos conselhos. Quanto ao tamanho, as soluções encontradas na realidade corporativa são variadas. Para IBGC (2009), o número de conselheiros nos empreendimentos coletivos pode variar em função da complexidade das atividades da organização, seu setor de atuação, estágio do ciclo de vida, porte, entre outros aspectos. Recomendam, entretanto, que o número situe-se entre 5 e 11 conselheiros. Segundo Olson (1999), em uma reunião com muitos participantes, não é possível que sejam tomadas decisões rápidas ou suficientemente cautelosas. Em alguns casos estudados, o autor encontrou grupos ativos com até 6,5 membros e grupos não ativos com tamanho médio de 14 membros, concluindo que, quando se espera ação, o grupo deve ser pequeno, e quando se buscam pontos de vista, os grupos podem ser grandes. Ainda conforme o autor, o participante típico nesta situação tem consciência de que seus esforços individuais provavelmente não influenciarão o resultado final. Da mesma forma, um esforço maior ou menor em estudar o assunto em pauta não impactará no resultado. Com isso, a contribuição de cada participante para a obtenção ou melhoria do benefício coletivo diminuirá quanto maior for o número de participantes da reunião.

Além da questão no número de membros, há recomendações quanto à qualificação do conselho. A escolha da qualificação está ligada à independência e diversidade de experiências. Quanto à independência, os membros podem ser internos ou externos à organização. Os primeiros são membros ativos da organização, e os segundos possuem relações com a organização, mas não participam do quadro executivo; são independentes. Nas corporações, autores sugerem a composição mista do conselho, com membros internos e externos, como forma de produzir melhores resultados. O IBGC (2009) recomenda que o Conselho dos empreendimentos coletivos tenha conselheiros independentes. Quanto à

capacitação do Conselho de Administração, o IBGC (2009) prevê que os conselheiros de OTS devem possuir: visão estratégica; alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta; conhecimento das melhores práticas de governança; capacidade de defender seus pontos de vista a partir de julgamento próprio; disponibilidade de tempo; motivação; capacidade para o trabalho em equipe.

Dentre as dificuldades dos empreendimentos coletivos quanto à realização das atribuições do conselho, Mendonça e Machado Filho (2004) destacam que a motivação dos conselhos em exercer o controle sobre a organização é baixa em função, principalmente, de a composição do conselho não levar em conta a capacitação técnica dos integrantes e a representação das partes interessadas. A eficácia do conselho depende substancialmente de sua composição, competência, representatividade e envolvimento dos membros (FAMA; JENSEN, 1983). Mindlin (2009) destaca que diversos fatores contribuem para que o Conselho não seja tão eficaz quanto o esperado. O primeiro refere-se à impossibilidade de remuneração dos membros, o que pode levar ao baixo comprometimento e à baixa participação nas reuniões. O autor destaca também que, muitas vezes, os membros do conselho são indicados pela condição socioeconômica. Embora úteis e meritórias, não considera as competências necessárias ao cargo.

Segundo Silveira (2010) e Freitag (2008), o Conselho de Administração é o principal mecanismo interno para a diminuição do problema de agência em empreendimentos coletivos, principalmente nos que possuem unidades dispersas geograficamente. O conselho promove a ligação entre os associados e a gestão, pois, nestes casos, cada localidade possui ao menos um representante no Conselho, podendo-se inferir que o Conselho de Administração funciona como um mecanismo de redução do problema de agência.

3.4.2.2 Conselho Fiscal

As atribuições e responsabilidades do Conselho Fiscal têm recebido menos atenção nas pesquisas acadêmicas do que o papel do Conselho de Administração. Sua efetividade tem sido questionada e, até o momento, não houve consenso sobre os benefícios que o conselho tem gerado para a Governança Corporativa. Apesar da não comprovação de sua eficácia,

estudos destacam sua importância como um mecanismo interno da governança (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2009; MACHADO FILHO, 2006; SPIRA, 2003).

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da administração. Sua atividade é examinar livros, demonstrações contábeis, verificar o cumprimento da lei e do Estatuto Social, bem como fiscalizar os atos da administração, cabendo-lhe denunciar quaisquer erros ou fraudes (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2009; MACHADO FILHO, 2006). Alguns autores se referem à atribuição do Conselho Fiscal ao de auditoria interna, cuja importância está na responsabilidade pela eficiência e eficácia dos sistemas de controles internos, objetivando integridade, transparência e confiança nas informações e operações (SLOMSKI *et al.*, 2008).

As regras específicas para sua composição devem estar previstas no Estatuto Social. Sua atuação deve ser pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade. A atuação do Conselho Fiscal deve ser estabelecida pelos seus membros, em sintonia com as expectativas dos associados. Dentre suas atribuições propostas por SLOMSKI *et al.* (2008) e pelo IBGC (2009), encontram-se: (a) Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; (b) Opinar sobre o relatório anual da administração, emitindo parecer com informações complementares ou úteis à deliberação da Assembleia Geral; (c) Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas às operações patrimoniais relevantes; (d) Denunciar erros, fraudes ou crimes que venham a ocorrer e sugerir providências úteis ao Conselho ou à Assembleia Geral; (e) Examinar o balancete e as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar; (f) Acompanhar o trabalho dos auditores independentes.

3.4.2.3 Representação e participação

A representação e participação é um requisito fundamental em estruturas ou organizações democráticas. Os níveis de participação e as formas como a participação é alcançada podem variar em função do propósito das organizações (LAURSEN; KARANTININIS; BHUYAN, 2008). A participação promove o desenvolvimento de um conjunto comum de valores e crenças, o que tende a minimizar as divergências de interesses, facilitando ainda o consenso do grupo (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). As autoras destacam

ainda que a participação pode mitigar os conflitos potenciais entre a OAF e as Redes de Cooperação afiliadas em uma Federação. O estabelecimento de um sistema de valores compartilhados reduz o impulso das Redes Locais de defender seus interesses em detrimento dos interesses maiores da Federação. Assim, em relação à participação em relacionamentos interorganizacionais, Provan e Kenis (2007) sugerem que, quanto maior os níveis de envolvimento entre as organizações, maior a probabilidade de alinhamento dos objetivos comuns.

Além da importância da participação, estudos buscam compreender os diferentes níveis de participação em empreendimentos coletivos (WILCOX, 1994) e o impacto da participação sobre os resultados (MISHRA; TEGEGNE; SANDRETTO, 2004). No Brasil, alguns estudos buscam analisar a participação e representatividade como elementos necessários às boas práticas de governança em empreendimentos coletivos (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

A principal forma de representatividade e participação dos associados ocorre por meio da Assembleia Geral. Nesse sentido, a administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da Assembleia Geral. A participação efetiva deve ocorrer em quantidade de membros e em qualidade das intervenções (VENTURA, 2009). Nas Federações, a Assembleia Geral é composta por representantes eleitos pelas Redes de Cooperação Locais, dada a dificuldade ou impossibilidade de todos os associados participarem da Assembleia. A estrutura dupla de Conselhos nas Redes Federadas pode tornar o processo decisório mais complexo, mais oneroso e mais lento (KURIMOTO, 2008; ZEULI; CROPP, 2004).

Alguns autores argumentam que a estrutura organizacional de uma Federação não permite que a opinião dos associados seja refletida na tomada de decisões do Conselho de Administração da Federação. No entanto, espera-se que os membros individuais participem em diversas comissões e atividades propostas pela Federação. Há, no entanto, a necessidade, em uma Rede de Cooperação Federada, de assegurar a participação dos membros (KURIMOTO, 2008).

Nas associações, as competências exclusivas da Assembleia Geral são alterar o Estatuto Social e destituir dirigentes, exceto diretores, que dependem das disposições previstas no estatuto. O IBGC (2009) recomenda algumas competências adicionais à Assembleia Geral: (a) Eleger os membros dos Conselhos; (b) Deliberar sobre as

demonstrações financeiras; (c) Deliberar sobre transações patrimoniais relevantes; (d) Extinguir a associação.

O voto é um mecanismo de regulação da ação coletiva. Nenhum sistema de governança pode ser descrito sem a utilização desse mecanismo. As regras de votação e quórum necessário para as deliberações devem ser claramente definidas (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002; GRANDORI, 1997). Todo associado quite com suas obrigações sociais tem direito a voto, embora o estatuto possa estabelecer categorias com vantagens especiais. Para organizações com amplo número de votantes, o IBGC (2009) recomenda a utilização de instrumentos que facilitem o acesso à Assembleia, como voto por procuração, voto eletrônico, *webcast*, transmissão *online*. Além disso, a ata deverá registrar as deliberações de forma clara e objetiva, com respectivo quórum de aprovação.

Em empreendimentos coletivos, tem havido uma preocupação com a baixa participação e a falta de envolvimento dos membros (CORNFORTH, 2004). Neste caso, entende-se participação como o ato de tomar parte em determinado assunto, ou seja, significa a presença e a manifestação de interesses quanto aos objetivos e às políticas (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

A teoria da ação coletiva busca explicar as razões de participação em pequenos e grandes grupos. Para OLSON (1999),

[...] mesmo que todos os indivíduos de um grupo grande sejam racionais e centrados nos próprios interesses, e que saiam ganhando se, como grupo, agirem para atingir seus objetivos comuns, ainda assim eles não agirão voluntariamente para promover esses interesses comuns ou grupais (p. 14).

Os grupos agirão para promover seus interesses comuns ou grupais somente quando o número de indivíduos do grupo é pequeno, ou haja alguma coerção, ou algum incentivo seja oferecido aos membros do grupo individualmente. Em um grande grupo no qual a contribuição individual não faz uma diferença perceptível para o grupo como um todo, ou para o ônus ou ganho de qualquer membro do grupo tomado individualmente, é certo que o benefício coletivo não será provido, a menos que haja coerção ou alguma indução externa que leve os membros do grande grupo a agir em prol de seus interesses comuns (OLSON, 1999).

Visando identificar as probabilidades de a ação grupal ocorrer, Olson (1999) classifica os grupos em três distintas categorias: privilegiado, intermediário e latente. Em

alguns casos, pode-se ter alguma expectativa de que o benefício coletivo será provido e, em outros, pode-se ter certeza de que ele não será provido, a menos que haja incentivos seletivos.

Um grupo privilegiado é um grupo em que cada um de seus membros, ou pelo menos um deles tem um incentivo para se esforçar para que o benefício coletivo seja provido, mesmo que ele tenha de arcar sozinho com todo o ônus. Nesses grupos, há uma pressuposição de que o benefício coletivo será obtido sem nenhuma organização grupal ou coordenação de qualquer tipo. Um grupo intermediário é um grupo em que nenhum membro obtém sozinho uma parte do ganho suficientemente grande para incentivá-lo a prover o benefício, mas que não tem tantos integrantes a ponto de um membro não perceber se outro está ou não auxiliando na promoção do benefício coletivo. Nesses casos, o benefício coletivo jamais será obtido sem alguma coordenação ou organização grupal. O grupo latente se distingue pelo fato de que, se um membro ajudar ou não a prover o benefício coletivo, nenhum outro membro será significativamente afetado. Assim, no grupo latente, um indivíduo não pode, por definição, fazer uma contribuição perceptível a qualquer esforço grupal e, já que ninguém no grupo reagirá se ele não fizer nenhuma contribuição, ele não terá incentivo para contribuir. Portanto, os grupos grandes ou latentes não têm incentivos para agir visando obter um benefício coletivo, exceto se um incentivo independente e seletivo estimular um indivíduo racional em um grupo latente a agir de maneira grupal.

Em grandes grupos ou grupos latentes, a ação grupal pode ser obtida somente por meio de um incentivo que opere, como o próprio benefício coletivo, sobre o grupo como um todo, mas de maneira seletiva com relação aos seus membros e não de forma indiscriminada. O incentivo deve ser seletivo, no sentido de que aqueles que não se unem à organização que trabalha pelos interesses do grupo ou não contribuem, de outras maneiras, para a promoção dos interesses do grupo possam ser tratados de forma diferente em relação àqueles que colaboram. Esses "incentivos seletivos" podem ser negativos mediante alguma punição àqueles que não arcarem com a parte dos custos da ação grupal que lhes foi alocada, ou podem ser estímulos positivos para aqueles que agirem pelos interesses do grupo. Um grupo latente que tenha sido levado a agir pelos interesses grupais, seja por incentivo negativo ou positivo, é chamado grupo latente "mobilizado" (OLSON, 1999).

Os incentivos podem ser econômicos ou sociais. Entretanto, geralmente a pressão e os incentivos sociais funcionam somente em pequenos grupos, nos quais os membros tenham contato face a face com todos os demais. Em grandes grupos, via de regra, um indivíduo não se verá afetado socialmente se não fizer a parte que lhe couber em favor da realização das

metas do seu grupo. Há um caso em que os incentivos sociais podem ser capazes de provocar a ação grupal em um grande grupo. É o caso das Federações, nas quais um grupo está subdividido em uma série de pequenos grupos, cada um dos quais com suas razões para se unir aos outros em uma Federação que represente o grande grupo como um todo. Se a organização central prover algum serviço para as pequenas organizações constituintes, estas poderão ser induzidas a utilizar seus incentivos sociais para fazer com que os membros de cada pequeno grupo contribuam para a consecução das metas coletivas do todo (OLSON, 1999).

As Redes de Cooperação Locais exercem um importante papel na representação e participação dos associados em uma Federação. Elas têm um grau de acesso à informação sobre as necessidades e preocupações locais que as organizações da Federação não necessariamente têm (GALASKIEWICZ; SHATIN, 1981). As Redes, portanto, podem efetivamente promover o relacionamento e alavancar entendimentos comuns. Além disso, podem exercer maior controle sobre as atividades-chave da organização do que as estruturas federadas. Elas também são mais propensas do que as organizações federadas a utilizar eficazmente a socialização como um meio para alcançar os objetivos organizacionais (MINTZBERG, 2009; LEE, 2009).

3.5 GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Nos estudos das RIs, o termo governança é utilizado sob duas perspectivas. Theurl (2005) e Bech (2005) as distinguem como macro e microgovernança. Sob a perspectiva da macrogovernança, encontram-se as proposições de Williamson (1975), nas quais ela é tratada como uma forma de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia.

Na perspectiva da microgovernança, a Governança das RIs está associada à definição de um conjunto de regras e procedimentos referentes à gestão da cooperação, aos mecanismos de tomada de decisões, às formas de solução de conflitos, aos mecanismos de salvaguarda e incentivos para o cumprimento dos termos acordados, às sanções aplicáveis, em caso de violações, às regras de entradas e saídas de membros, bem como à definição de estruturas de comunicação. Assim a governança cumpre várias funções, dentre elas de informação, de

incentivo, de controle e de coesão, assegurando o alinhamento de interesses entre os membros e o cumprimento das normas estabelecidas por todos os participantes (THEURL, 2005).

A Governança das RIs difere da Governança Corporativa no sentido de que os atores governados são firmas, não indivíduos. É considerada como um sistema de governança de segunda ordem, no qual um novo nível de governança é adicionado aos sistemas individuais já existentes. O *status* de segunda ordem não implica na substituição dos sistemas de governança já existentes, mas na adição de um novo nível.

O sistema de governança é resultado da especificação de objetivos, direitos e obrigações que as empresas parceiras, como atores coletivos negociaram, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e, com isso, atingir seus objetivos individuais. As empresas concordam em abrir mão da liberdade individual em alguma medida e permitem ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005). O autor destaca, ainda, que as tarefas individuais, no que diz respeito às atividades produtivas das empresas, continuam na esfera da governança das empresas e são, portanto, geridas e organizadas dentro dos limites organizacionais. Além disso, os termos do acordo colaborativo vinculam a empresa, não seus empregados. Isto significa que a empresa deve assegurar, dentro do seu próprio domínio de governança, que os termos do acordo de cooperação sejam cumpridos: uma tarefa geralmente realizada pela gerência da empresa.

A função básica do sistema de governança é coordenar as atividades dos diferentes parceiros envolvidos em uma relação de colaboração, bem como motivar e incentivar os atores participantes a cumprir os termos do acordo estabelecido. A fim de avaliar prováveis diferenças entre os comportamentos adequados e inadequados, o sistema de governança deve também incluir formas de controle ou monitoramento das atividades. Assim, o objetivo principal do sistema de governança consiste em garantir a coordenação, a motivação e o controle de todos os intervenientes, visando alcançar os objetivos desejados. A coordenação é definida como o processo de organização ou de adaptação de componentes individuais em uma determinada ordem. A motivação refere-se ao grau em que um ator quer e escolhe exercer certos comportamentos especificados. Controle é entendido como o processo de monitoramento e avaliação do desempenho dos diversos intervenientes. Ao se propor um sistema de governança, deve-se incluir os mecanismos de coordenação, de controle, bem como de motivação ou incentivo (ALBERS, 2005).

De forma geral, três características distinguem a governança de redes: (a) natureza transitória e/ou reversibilidade; (b) ausência de autoridade central; e (c) barganha e consenso. A natureza transitória refere-se à opção de saída que as empresas participantes da rede possuem, que se dá no momento em que objetivos individuais das empresas não são mais atingidos pela rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da empresa, com os objetivos coletivos. A ausência de autoridade caracteriza-se pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão desta a uma autoridade central da rede. Como citado anteriormente, as empresas são, ao mesmo tempo, governantes e governadas. Imediatamente relacionado à característica anterior, o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede (ALBERS, 2005).

No estudo das RIs, identifica-se uma falta de compreensão sob os aspectos vinculados à governança e gestão, visto que estudos abordam somente a dimensão governança (PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005), outros somente gestão (HIBBERT, HUXHAM e RING, 2008; SYDOW, 2004) e, em alguns casos, os elementos utilizados não são claramente definidos como governança e/ou gestão (GRANDORI; SODA, 1995).

Alguns autores defendem a necessidade de uma clara distinção entre governança e gestão (HARRISON, 1998; VAN AKEN; WEGGEMAN, 2000). Ventura (2009, p. 34) corrobora, destacando que “essa delimitação contribui para evitar que questões associadas à propriedade sejam mescladas àquelas específicas da gestão e interfiram nelas.” Para esta corrente, a governança é responsável por dar a direção global à organização, por supervisionar e controlar as ações executivas da gestão e por satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação. A gestão é responsável pela execução do negócio (RODRIGUES; MALO, 2006).

Roth *et al.* (2010) apresentam uma discussão teórica sobre as distinções e a inter-relação entre os conceitos no campo das RIs. Para os autores, a governança encarrega-se da definição da estrutura da rede, do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão encarrega-se de planejar, executar e controlar as estratégias e ações dentro dos limites estabelecidos pela governança. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a atuação da gestão. Dentro dos limites impostos pela governança da rede de cooperação, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades para planejar e executar estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.

Dentre os autores que tratam somente o tema Governança das RIs, destaca-se Provan e Kenis (2007), Albers (2005, 2010) e Theurl (2005). Provan e Kenis (2007) descrevem três modelos básicos de governança: (a) governança compartilhada; (b) governança com organização líder; (c) governança por meio de uma organização administrativa da rede (OAR). Os autores não abordam, entretanto, os elementos internos da governança das Redes de Cooperação que são analisados por Albers (2005, 2010), nos quais são apresentados os elementos estruturais e os mecanismos de governança. A seguir, serão detalhados os modelos de governança na perspectiva de Provan e Kenis (2007) e os elementos estruturais e os mecanismos propostos por Albers (2005, 2010).

3.5.1 Modelos de macrogovernança das Relações Interorganizacionais

A partir dos três modelos básicos de governança descritos por Provan e Kenis (2007), ou seja, governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede, podem surgir formas híbridas. Além disso, os autores acreditam que algumas formas de governança possam ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O crescimento e desenvolvimento da rede podem levar à necessidade de uma estrutura mais formalizada. Os três modelos de governança são apresentados na Figura 8.

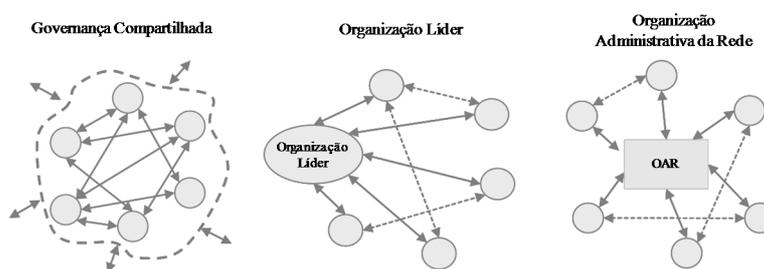


Figura 8 - Modelos básicos de governança

Fonte: Provan e Kenis (2007).

O modelo de governança compartilhada é o mais simples. Nesse modelo, não há uma estrutura administrativa formal e exclusiva para exercer a governança e a gestão. As decisões estratégicas e operacionais sobre o funcionamento da rede são tomadas coletivamente pelas

organizações que a compõem. A governança pode ocorrer via reuniões formais dos representantes das empresas ou, de maneira mais informal, por meio das interações que ocorrem no curso da colaboração (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e pelos atores externos.

O ponto forte do modelo de governança compartilhada é a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes. Conforme Provan e Kenis (2007), o problema deste modelo é que, embora tenha um forte apelo ideológico (devido à ideia de participação e comprometimento dos participantes), ele geralmente tende a não ser muito eficiente porque depende dos esforços de atores com muitos outros comprometimentos de recursos e tempo. O modelo de governança compartilhada é geralmente difícil de manter, tendo maior probabilidade de funcionamento em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

O segundo modelo de governança descrito por Provan e Kenis (2007) é denominado modelo da organização líder, que ocorre especificamente em relacionamentos verticais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999), nos *keiretsu* japoneses (TODEVA, 2006) e em redes estratégicas (JARILLO, 1993), em que uma organização assume o papel de coordenadora. A organização principal é responsável pelo desenvolvimento e manutenção das relações internas e relações da rede. O modelo também pode ocorrer em redes horizontais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. Nesta estrutura, os membros da rede compartilham alguns objetivos comuns, porém todas as atividades e decisões são coordenadas por um dos membros (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

O terceiro modo de governança é denominado por Provan e Kenis (2007) como modelo de OAR. A ideia básica desse modelo é criar uma entidade administrativa separada para gerenciar a rede, concentrando as atividades e decisões em uma única estrutura. A OAR não está envolvida nas atividades de fabricação dos bens e serviços. Estas permanecem no nível individual das organizações; sua atribuição é, ao invés de executar, oferecer suporte à execução. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparada com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

A OAR dedica-se exclusivamente à governança da rede. A OAR pode ser modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias operando em um escritório da rede. As vantagens desse modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos fracos, as empresas da rede podem confiar demasiadamente na organização administrativa. Um risco é que, na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas para os participantes pela OAR, mas não pelos participantes (PROVAN; KENIS, 2007).

3.5.2 Estrutura e mecanismos de governança das Relações Interorganizacionais

Segundo Melé (2006); Hengst (2001), a coordenação das relações, tanto intraorganizacionais como interorganizacionais, é realizada por meio de uma determinada estrutura e de um processo. A estrutura compreende as formas de organização, sistemas gerenciais, regras e procedimentos, projeto de trabalho, entre outros. Os processos contemplam o planejamento estratégico, motivação, comunicação, entre outros. Nesse sentido, Albers (2005) propõe que seja feita uma distinção entre a dimensão estática e dinâmica da governança. A Figura 9 mostra a interdependência e a relação entre as estruturas de governança e mecanismos de governança.

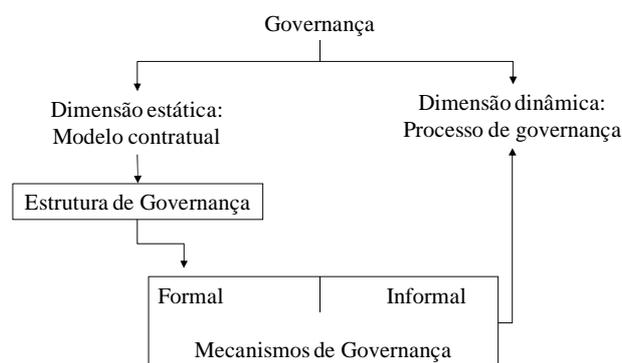


Figura 9 - Dimensão estática e dinâmica da governança

Fonte: Albers, 2005, p. 69.

A dimensão estática de governança refere-se aos elementos que são fixados pelo acordo formal e contratual, denominado estrutura de governança. O componente dinâmico refere-se às atividades do ato de governar ou do processo de governança. Os mecanismos de governança são definidos como instrumentos que influenciam o comportamento dos agentes governados de acordo com objetivos especificados. Esses instrumentos podem ser contratualmente fixados e determinados pela estrutura de governança ou, informalmente, como resultantes de normas e de comportamento ou fenômenos sociais que não podem ser objeto de acordos contratuais. O autor não apresenta modelos pré-definidos ou soluções para a Governança das RIs, mas descreve conjuntos de elementos que podem ser combinados e organizados de maneiras distintas para aumentar a eficiência das RIs e garantir que os objetivos coletivos sejam atingidos – Quadro 7.

Elementos de governança	Variáveis
Estrutura de governança	Centralização: Vertical e Horizontal; Órgãos de governança; Gestão (autocrática, oligárquica, democrática).
	Especialização: Vertical e horizontal; Divisão de tarefas.
	Formalização: Grau no qual as regras e regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos.
Mecanismos de governança	Coordenação: Ajuste mútuo; Supervisão direta; Padronização de processos e resultados.
	Controle: Formal (indicadores de desempenho organizacional, da cooperação e sistema contábil); Informal (macrocultura - partilha de valores e crenças, confiança).
	Incentivo: Materiais; Imateriais

Quadro 7 - Estrutura e Mecanismos de Governança

Fonte: Adaptado de Albers, 2005, p. 144.

A dimensão estrutural da governança caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como as RIs são geridas. Compreende a definição dos objetivos comuns, do escopo de atuação, da forma jurídica, dos direitos e obrigações dos participantes, dos órgãos de administração, das regras de tomada de decisão, da divisão de tarefas e da distribuição dos benefícios gerados conjuntamente. É resultado de um processo de negociação entre as partes. A soma desses elementos leva a diferentes estruturas, de acordo com cada situação específica. Além disso, mudanças durante o curso da cooperação, no ambiente ou nos parceiros, este conjunto de elementos deve adaptar-se às novas circunstâncias (ALBERS, 2005; MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010).

Essa dimensão compreende os aspectos relativos à centralização, especialização e formalização da governança (ALBERS, 2005; MINTZBERT, 2009; DAFT, 2008). Quem decide ‘o que’ e ‘em que condições’ é um elemento essencial da governança (MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010). A centralização refere-se ao grau com que a autoridade, para a tomada de decisão formal, está concentrada em um indivíduo, em uma unidade ou em um nível hierárquico (MINTZBERT, 2009; DAFT, 2008). Nas RIs, a centralização caracteriza em qual nível hierárquico das organizações participantes da Rede concentram-se as decisões e os aspectos relevantes do arranjo interorganizacional. Uma rede é considerada verticalmente centralizada quando as decisões estão concentradas nos níveis hierárquicos mais elevados das empresas. E é considerada verticalmente descentralizada quando a autoridade está dispersa nos níveis gerenciais. Pela classificação de Albers (2005), a grande maioria das Redes de Cooperação seriam centralizadas, pois quem participa das Assembleias, o órgão máximo de decisão estratégica das Redes, são os representantes legais das empresas, ou seja, representantes do nível estratégico. O autor apresenta exemplos de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), no qual algum poder de decisão pode ser delegado a instâncias operacionais. A Figura 10, que segue, apresenta a proposição do autor.

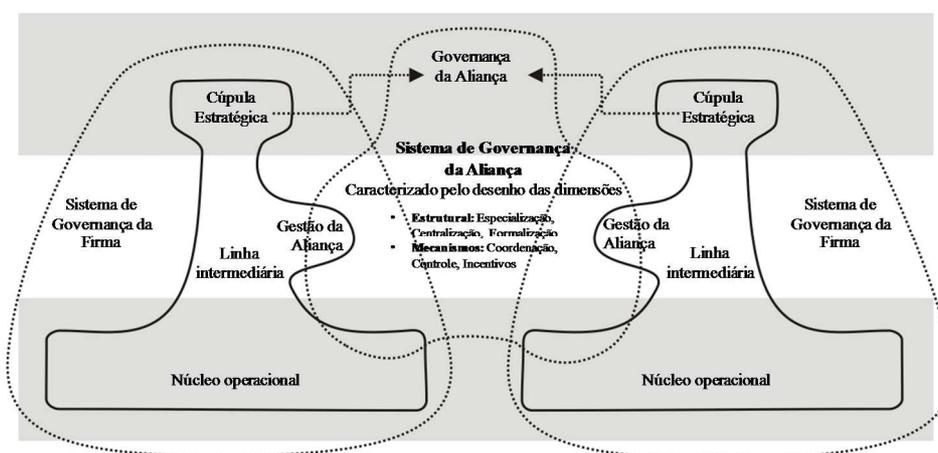


Figura 10 - Modelo de Governança em Projetos de P&D

Fonte: Albers, 2005, p. 108.

Wegner e Padula (2010) abordam a centralização ou descentralização do processo decisório das Redes que criaram uma OAR e destacam que é impossível manter uma estrutura de decisões totalmente participativa em redes de grande porte, o que não significa que as decisões sejam tomadas arbitrariamente e impostas aos associados. Ressaltam ainda que o

chamado modelo participativo é adequado apenas às redes de tamanho reduzido. O desafio das redes é encontrar o equilíbrio adequado entre esses polos de participação dos membros nas decisões e na centralização das decisões. Os autores, com base em estudos empíricos realizados em Redes de Cooperação da Alemanha, identificaram a tendência de maior centralização das decisões e maior poder dos gestores e diretores para garantir a agilidade dos processos decisórios.

Em um processo centralizado, um conjunto de decisões deixa de ser discutido com todos os associados e passa a fazer parte das atribuições dos gestores e da diretoria. Theurl (2005) reforça que a governança da rede deve ser adaptada e definida de maneira a garantir a agilidade e a flexibilidade necessárias para a tomada de decisão. A opção pelo aumento da eficiência da gestão da rede pela centralização das decisões, por outro lado, reduz as possibilidades de participação nas decisões, o que pode trazer outros problemas para a rede. Para promover a participação dos demais associados, são utilizados mecanismos de discussão dos associados da rede, como grupos regionais ou grêmios por interesse. Embora tais grupos não tenham influência direta sobre as decisões estratégicas, em sua maior parte tomadas pelos gestores e diretores da rede, neles podem ser discutidas propostas a serem encaminhadas aos tomadores de decisão. Outro papel importante dos grupos regionais ou grêmios é estimular o desenvolvimento do capital social dos membros da rede e a troca de informações e experiências.

Conforme Nohria e Ghoshal (1997), a centralização é um aspecto fundamental na análise de estrutura de organizações complexas. Refere-se à organização hierárquica do processo de tomada de decisão. Em Federações com estruturas hierarquicamente organizadas, pode ocorrer assimetria de poder em favor da OAF, tendo em vista que ela toma a maioria das decisões estratégicas e políticas. A Rede de Cooperação afiliada pode se ressentir do controle hierárquico quando esta detém recursos significativos. Assim, a prevalência de centralização como um mecanismo de governança é positivamente correlacionada com situações em que a Rede afiliada é dependente da OAF.

A especialização refere-se à amplitude e especificidade das tarefas criadas pela rede, que são de responsabilidade dos participantes, resultantes da divisão de trabalho entre as organizações. Para a teoria organizacional, a especialização compreende “o grau em que as tarefas organizacionais estão subdivididas em trabalhos separados” (DAFT, 2008, p. 17). As tarefas podem ser especializadas em duas dimensões: (i) extensão ou amplitude, também chamada de especialização horizontal do trabalho; (ii) profundidade, também chamada

especialização vertical do trabalho. Quando há um alto grau de especialização horizontal do trabalho, cada funcionário desempenhará uma variedade restrita de tarefas; ao contrário, se a especialização for baixa, os funcionários desempenharão uma ampla variedade de tarefas em seu trabalho. A especialização vertical separa o desempenho do trabalho da sua administração. Quando o trabalho é ampliado verticalmente, o trabalhador ganha mais controle sobre as tarefas (DAFT, 2008; MINTZBERG, 2009). Baseado nessa perspectiva, Albers (2005) propõe a especialização horizontal e vertical para as RIs. A especialização horizontal se refere à amplitude e número de subtarefas diferentes que cada ator realiza dentro do arranjo interorganizacional, já especialização vertical diz respeito à profundidade, ou seja, à medida em que a autonomia de decisão e a realização das subtarefas está centrada no ator. A especialização horizontal reduz o número de atividades que um determinado ator realiza. Na especialização vertical, os atores realizam exclusivamente uma tarefa, sem qualquer direito de controlar seu próprio trabalho, o que o autor denomina "fazer sem pensar".

Por fim, a formalização, elemento constitutivo da dimensão estrutural da governança, faz referência ao grau no qual as regras e regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos. A formalização não se refere somente ao grau de documentação, mas também ao grau de pré-definição das atividades, independentemente do fato de que essas regras e regulamentos são codificados em documentos escritos. Em uma estrutura de governança altamente formalizada, há uma grande variedade de aspectos, ou seja, contingências e respostas adequadas para essas contingências, fixas e cobertas pelas regras e regulamentos (ALBERS, 2005). A formalização pode facilitar o compartilhamento de conhecimentos valiosos entre a OAF e as Redes de Cooperação. Entretanto, as regras podem ser vistas como uma desvantagem em ambientes altamente complexos se promoverem a inércia institucional e a incapacidade dessas em responder de forma flexível à evolução das circunstâncias externas (NITHIN; GHOSHAL, 1997). Man, Roijackers e Graauw (2010) adicionam ao item 'formalização' a forma jurídica que será utilizada para o acordo de cooperação. Em geral, os autores propõem uma distinção entre acordos contratuais e acordos de relações patrimoniais (por exemplo, a criação de uma empresa). Segundo os autores, a forma jurídica pode mudar ao longo do curso da cooperação, podendo iniciar com acordos menos formais e, ao longo do tempo, quando novas oportunidades de colaboração são identificadas, transformar-se em acordos mais formais, de longo prazo.

Por outro lado, os mecanismos de governança encarregam-se dos instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e o controle da rede são operacionalizados de maneira

a fazer com que as organizações participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar objetivos estabelecidos. Os objetivos são normalmente alcançados mediante a realização de uma multiplicidade de atividades que devem ser coordenadas. Dessa forma, os mecanismos de governança alinham essas atividades, a fim de alcançar os objetivos desejados. Os mecanismos e a forma de sua aplicação são normalmente especificados na estrutura de governança. Esta dimensão envolve instrumentos de coordenação, incentivos e controle (ALBERS, 2005).

A coordenação de unidades estruturalmente autônomas deve ser capaz de tornar as atividades e o comportamento de cada ator coerente com o projeto estratégico de todo o sistema. Em outras palavras, as atividades de cada nó devem ser sincronizadas com as do sistema. A coordenação inclui mecanismos utilizados nas RIs que envolvam, por exemplo, o ajuste mútuo, a supervisão dos atores e a padronização de processos e resultados. O ajuste mútuo é essencial nos primeiros estágios da vida da rede, constituindo-se uma condição para o seu surgimento. Ocorre, principalmente, por meio da comunicação informal entre os atores. A definição das atividades que serão realizadas por cada unidade, a sedimentação gradual dos procedimentos e a resolução de problemas exigem uma adaptação mútua e contínua entre os membros da rede. A supervisão direta ocorre quando uma unidade central exerce a supervisão sobre todas as unidades. Neste caso, a autoridade é voluntariamente transferida, pelos participantes da rede, a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim. Por fim, a padronização consiste na pré-definição e codificação de padrões das atividades dos membros e de resultados. A padronização de processo envolve a normatização do conteúdo das decisões conjuntas (certificação de qualidade, padrões tecnológicos, ações promocionais, entre outros). A padronização de resultados consiste na definição de padrões de resultados a serem atingidos pelo conjunto de atores, individual e coletivamente (ALBERS, 2005; NASSIMBENI, 1998).

Mecanismos de incentivo ou recompensa, como parte integrante de um sistema de governança, visam influenciar o comportamento de um agente para atingir objetivos pré-determinados do arranjo. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais possuem valores monetários ou podem ser convertidos em valores monetários, ou ainda, incentivos imateriais que estejam relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005).

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Segundo Nassimbeni

(1998), apesar da manutenção da individualidade legal de cada empresa, passam a existir interdependências entre os participantes de uma rede a ponto de ser necessário criar mecanismos de controle. O controle pode ser exercido sobre os resultados das atividades, ou sobre o controle de comportamentos. A primeira modalidade de controle refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O segundo controle refere-se aos comportamentos dos membros integrantes do arranjo cooperativo. Trata-se, por exemplo, de verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não oportunistas (ALBERS, 2005; DAS; TENG, 1998; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2002).

Sintetizando a combinação da estrutura e mecanismos de governança propostos por Albers (2005), Wegner (2011) destaca que, em um extremo, podem-se encontrar sistemas de governança de redes com processos de tomada de decisões altamente participativos, pouca formalização e poucos mecanismos de controle e incentivos. No outro extremo, podem-se encontrar sistemas de governança com processos decisórios centralizados, com alto grau de formalização e com fortes mecanismos de controle e incentivos. Os dois extremos da governança são apresentados na Figura 11.

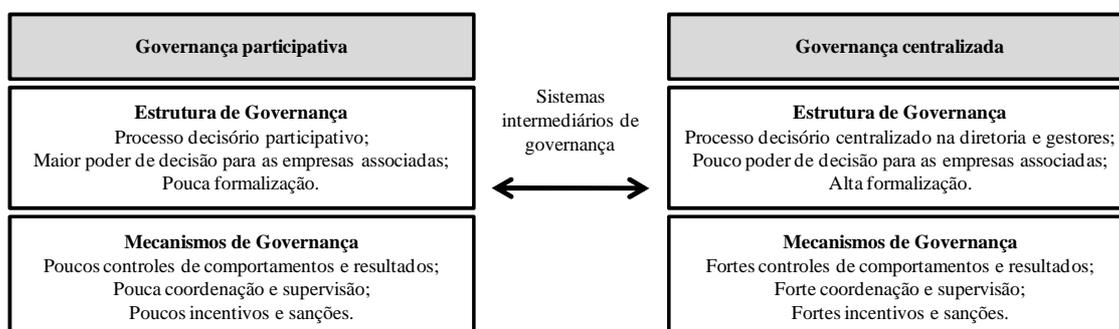


Figura 11 - Sistemas de governança de Redes de Cooperação

Fonte: Wegner (2011).

Ainda conforme Wegner (2011), é provável encontrar sistemas intermediários de governança, com diferentes configurações. Além disso, trata-se de sistemas relativamente estáveis, porém não imutáveis. Estudos empíricos evidenciam que podem ocorrer mudanças na Governança das RIs ao longo do tempo, principalmente na reestruturação de contratos, no quadro diretivo e na introdução de mecanismos formais de controle (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002). A literatura identifica várias causas que levam a alterações na governança. Um primeiro grupo são as causas da dinâmica ambiental. Mudanças da concorrência,

regulamentos governamentais ou na tecnologia exigem que a rede se adapte à nova realidade. O segundo grupo refere-se a mudanças internas, como, por exemplo, o aumento do número de parceiros, ampliação da área geográfica da rede, ou ainda, o sucesso ou fracasso das atividades realizadas conjuntamente. O sucesso pode induzir à intensificação das relações, que pode levar a um maior investimento e ampliação do escopo de atuação. O fracasso, por sua vez, pode significar sua dissolução ou redução no escopo e nos investimentos (MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010).

As duas perspectivas de análise da governança de redes interorganizacionais apresentadas abordam aspectos diferentes, porém complementares. A perspectiva de Provan e Kenis (2007) está relacionada à estrutura de governança, que é adotada pela rede quando esta é criada e pode ser ajustada ou adaptada durante o desenvolvimento da rede. Isto é, há uma opção por parte das organizações que formarão a rede pela governança compartilhada, pela governança por intermédio de uma organização ou a governança por meio de uma OAR. Em qualquer uma das situações e independentemente do modelo básico de governança selecionado, existe a necessidade de definição dos elementos internos de governança, descritos por Albers (2005, 2010) e Nassimbeni (1998).

Conforme a teoria apresentada, a instituição de um sistema de governança implica na definição de um conjunto de elementos estruturais (centralização, especialização e formalização) e mecanismos de governança (coordenação, controle e incentivos). A combinação desses elementos visa alinhar os objetivos e ações conjuntas. Conforme apresentado, o sucesso ou fracasso da cooperação pode levar tanto à ampliação do escopo da cooperação como à desistência da mesma. A constituição de um sistema de governança eficiente é uma condição essencial para a manutenção da cooperação. Dessa forma, serão apresentadas, a seguir, algumas tensões enfrentadas pelas redes que impactam a forma como os elementos podem ser combinados.

3.5.3 Conflitos e custos de agência

A essência dos custos e conflitos de agência deve-se à inexistência do contrato completo e à inexistência do agente perfeito. Os conflitos e custos de agência são derivações diretas da separação de propriedade e controle, propostos pela Teoria da Agência.

Decorrentes desta separação, são estabelecidos dois grupos distintos nas corporações empresariais, com interesses imperfeitamente simétricos: (a) os proprietários, que não dispõem do controle; (b) os controladores efetivos, que não dispõem da propriedade. Segundo esta Teoria, os objetivos dos agentes são, por natureza, conflitantes com os objetivos dos principais de maximização dos lucros e valor das organizações. Assim, a raiz dos problemas de governança está relacionada fundamentalmente à natureza humana, na qual as pessoas, tanto agentes quanto principais, buscam maximizar sua utilidade pessoal (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Para diminuir a probabilidade de tomada de decisão subótima, ou seja, decisões de maximização da utilidade pessoal dos agentes, as partes recorrem à elaboração de contratos. Shleifer e Vishny (1997) destacam que as contingências futuras são difíceis de serem descritas e previstas, tornando os contratos tecnicamente imperfeitos. Apesar de imperfeitos, eles permitem que sejam estabelecidas regras para alinhar os interesses entre o principal e o agente ou entre acionistas majoritários e minoritários.

Nesses contratos, são previstos alguns mecanismos que gerarão custos aos envolvidos, denominados custos de agência. Segundo Jensen e Meckling (1976), os custos de agência representam o somatório de alguns itens, como: (i) perdas residuais caracterizadas pela diminuição da riqueza dos acionistas em função das decisões tomadas pelos gestores; (ii) gastos despendidos pelo principal no processo de monitoramento e controle do agente, como relatórios, balanços, auditorias, sistema de informações gerenciais, entre outros; (iii) gastos para promover a transparência e a prestação de contas das atividades dos agentes; (iv) gastos com a elaboração de contratos entre agentes e principais.

Com base na Teoria da Agência, Fleisher (1991) mapeia e descreve alguns problemas que ocorrem quando um agente representa várias entidades, como ocorre nas Redes de Cooperação Federadas. Destaca ainda os custos e os problemas decorrentes da relação agente - principal e a forma de minimizá-los. O autor refere-se às Redes de Cooperação como o principal, e às Federações como os agentes.

Entre os problemas de agência enfrentados pelo principal encontram-se: (a) especificação do comportamento do agente; (b) recompensa apropriada para o comportamento do agente; (c) controle sobre o comportamento do agente. Já os problemas enfrentados pelo agente são: (a) aquisição de informação; (b) incompatibilidade de objetivos; (c) esforço do agente; (d) capacidade do agente.

No item “especificação do comportamento do agente”, em um extremo, um principal pode buscar o controle total sobre o comportamento do agente, incorrendo, dessa forma, em altos custos. No outro extremo do *continuum*, o principal não pode controlar o agente em tudo, resultando em custos reduzidos de especificação. Os custos representam o dispêndio de tempo do principal, materiais e esforço necessário para detalhar as ações ou comportamentos que o principal deseja obter do agente. Um conjunto detalhado de procedimentos burocráticos resulta em custos mais elevados de especificação do que os obtidos por meio de um entendimento informal baseado na confiança entre a Federação e suas afiliadas. Esta situação, no entanto, aumenta o risco de o agente não agir em benefício dos interesses do principal. A resolução mais eficiente desse problema é o principal gastar o mínimo de esforço e de custo necessários para garantir um desempenho satisfatório por parte do agente.

Conforme o autor, os agentes esperam ser recompensados por atenderem os objetivos dos principais. Principais podem ajudar a motivar os agentes a agir de forma apropriada, indicando claramente quais os comportamentos que são recompensados. A maneira mais eficiente para resolver este problema é a certeza de que os objetivos dos principais, o comportamento para o qual o agente deve ser recompensado e as medidas a ser utilizadas para premiar o agente estão alinhadas.

O problema do controle está efetivamente resolvido quando os custos líquidos de monitoramento do agente são menores do que o valor dos benefícios líquidos das ações do agente. A maneira mais eficiente para o principal no sentido de resolver o problema é ter certeza de que seu objetivo é completamente alcançado pelo agente, sem que o principal tenha que supervisionar o comportamento do agente, o que, para o autor, ocorre somente no caso hipotético do agente perfeito.

Dentre os problemas enfrentados pelo agente, o primeiro refere-se à aquisição de informação. Este surge quando o agente precisa se comunicar com o principal para obter informações sobre suas necessidades para poder atendê-las da melhor forma possível. Para o principal, a forma mais eficiente para resolver este problema é permitir que o agente obtenha informações sem custo sempre que for necessário.

A incompatibilidade de objetivos surge quando há conflitos reais ou potenciais de interesses entre agentes e principais. Para o principal, a forma mais eficiente para resolver este problema é ter certeza de que preferências coincidem perfeitamente.

O problema de esforço do agente ocorre quando este busca exercer o menor esforço possível quando atuam em nome do principal, denominado risco moral. A forma mais

eficiente para resolver este problema é ter certeza de que o agente faz um esforço total para atingir o objetivo do principal. Por fim, agentes possuem diferentes aptidões e capacidades; dessa forma, um agente pode realizar um grande esforço e ainda não conseguir atingir as metas do principal. O que pode impactar neste caso é a falta de capacidade do agente em realizar as tarefas. A forma mais eficiente para resolver este problema é ter certeza de que o agente tem as competências e habilidades necessárias para realizar o objetivo do principal.

Além dos problemas enfrentados na relação agente - principal, os gestores encontrarão três tensões básicas ou lógicas, contraditórias, inerentes a todas as formas de governança interorganizacional. As tensões podem levar a estruturas de governança mais simples ou mais complexas. As principais tensões são: (a) eficiência *versus* participação; (b) legitimidade interna *versus* externa; (c) flexibilidade *versus* estabilidade. Cada forma de governança se encontra em uma posição diferente ao longo de um *continuum* de tensão. Saber como essas tensões são gerenciadas é fundamental para a eficiência da rede (DAS; TENG, 2000; PROVAN; KENIS, 2007). A seguir, serão detalhadas as três principais tensões existentes na Governança das RIs.

a) Eficiência *versus* participação

Eficiência é um resultado desejado, compreendendo uma medida entre as entradas e saídas dos processos organizacionais. No entanto, dentro das organizações, assim como nas RIs, há inevitáveis tensões entre a eficiência e outros objetivos. A principal tensão refere-se a indicadores, especialmente entre aqueles com implicações de longo prazo, que podem se revelar ineficientes no curto prazo. Em Redes de Cooperação Federadas, a tensão primária em relação à eficiência ocorre entre a necessidade de eficiência administrativa e a necessidade de participação dos membros no processo de tomada de decisão. Alguns autores defendem que a participação promove a coesão organizacional e a criação de um contexto social compartilhado, favoráveis ao sucesso e rentabilidade das Redes (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Na literatura sobre redes, a necessidade de construir confiança entre os atores por meio da colaboração é um tema bastante explorado (UZZI, 1997; DAS; TENG, 1998; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2002). A colaboração, especialmente quando o objetivo é construir maior confiança entre os parceiros da RI, raramente é um esforço eficiente, pois quanto mais os participantes se envolverem no processo de tomada, maior será o consumo de recursos e de tempo.

Uma OAF e uma OAR podem, conjuntamente, proporcionar o equilíbrio entre a necessidade de uma operação eficiente e a participação no processo de tomada de decisão. O aumento na eficiência administrativa pode ser visto pelos participantes como sendo burocrático, portanto incompatível com os objetivos das RIs. Essencialmente, uma OAF permite a participação estruturada e representativa nas principais questões estratégicas, assim como a delegação das decisões operacionais a uma equipe de gestão (PROVAN; KENIS 2007).

b) Legitimidade interna *versus* externa

Apesar de ter sido dada pouca atenção à legitimidade nas RIs, o principal trabalho sobre o tema, desenvolvido por Human e Provan (2000) demonstrou que, além de a legitimidade ser fundamental, seu conceito tem múltiplas dimensões que devem ser abordadas.

Uma parte essencial do argumento de Human e Provan (2000) é de que a legitimidade deve ser tratada internamente e externamente. Isso resulta em uma tensão inevitável, que deve ser reconhecida e gerida pela governança da rede. O desenvolvimento de legitimidade interna entre os participantes é uma função especialmente crítica quando as interações dentro da RI ocorrem entre empresas concorrentes reais ou potenciais. É um papel-chave da governança desenvolver e incentivar a interação, tornando-se comum e aceita. Se os participantes não veem interações e esforços coordenados como uma forma legítima de condução da rede, com benefícios potenciais a partir dessas interações, é provável que haja pouco compromisso com os resultados coletivos.

Por outro lado, qualquer forma de governança deve responder às expectativas externas como: imagem da Federação e das Redes de Cooperação junto a fornecedores, clientes, agentes de financiamento, governo, entre outros. Grupos externos devem ver a Rede de Cooperação Federada como uma entidade de direito próprio e não simplesmente um grupo de organizações que, ocasionalmente, se reúne para discutir problemas comuns ou para comprar e vender em conjunto. A legitimidade externa também pode reforçar o compromisso dos participantes da Rede, que são mais propensos a se ver como parte de um todo. O estabelecimento de legitimidade externa é um papel crítico da Governança das RIs, uma vez

que os participantes individuais, agindo por conta própria, geralmente não serão vistos como representantes legais da Rede de Cooperação Federada.

O problema para a administração das RIs não é apenas construir legitimidade interna e externa, mas para resolver a tensão entre elas. Human e Provan (2000) identificaram que o papel da governança para a construção de legitimidade externa envolve frequentemente o desenvolvimento de ações e atividades que podem beneficiar a rede global, mas não necessariamente os participantes individuais, que possuem suas próprias necessidades e objetivos, ou ainda, essas ações e atividades podem prejudicar a credibilidade de alguns participantes. Essencialmente, a tensão recai sobre as preocupações de legitimidade individualista *versus* coletivista.

A eficácia da governança consiste em construir estruturas que respondam às necessidades de ambos os conjuntos de legitimidade. O problema é que nenhuma forma pura de governança é capaz de responder cabalmente cada lado da tensão da legitimidade. A OAF é especialmente adequada quando as empresas participantes da RI buscam maior legitimidade externa. Sua administração centralizada pode representar a rede externa, enquanto a necessidade de legitimar as interações entre os participantes pode ser dirigida, pelo menos em parte, por meio de sua estrutura representativa.

c) Flexibilidade *versus* estabilidade

A flexibilidade e estabilidade nas RIs foram estudadas por Das e Teng (2000) e Provan e Kenis (2007). As redes são frequentemente discutidas como formas adaptáveis e flexíveis. Por intermédio das redes, as organizações podem, rápida e eficientemente, por meio do trabalho em conjunto, atingir objetivos específicos que demandam recursos e conhecimentos combinados. A flexibilidade permite que as organizações em rede respondam rapidamente a ações da concorrência e a outras ameaças ambientais, bem como a oportunidades.

Ao mesmo tempo, as redes devem buscar estabilidade se quiserem ser sustentáveis ao longo do tempo. Essencialmente, a flexibilidade é importante para garantir respostas rápidas às novas necessidades e demandas das partes interessadas. A estabilidade, por sua vez, é importante para o desenvolvimento de respostas consistentes aos interessados e para a

gestão eficaz da rede. A estabilidade é fundamental para manter a legitimidade, tanto dentro como fora da Rede de Cooperação Federada.

O mecanismo mais utilizado para a manutenção da estabilidade é a formação de uma hierarquia formal. Desenvolver uma estrutura de governança que seja, ao mesmo tempo, estável e flexível não é impossível. No entanto, exige reavaliação frequente de mecanismos estruturais e de procedimentos à luz dos novos desenvolvimentos, além da realização das mudanças necessárias, embora possam ser perturbadoras. Ao se optar pela forma de governança por meio de uma OAF, há uma reconhecida necessidade de se ter uma estrutura formalizada que possa ser sustentada ao longo do tempo, o que pode levar à diminuição de certo grau da flexibilidade.

As discussões apresentadas neste capítulo partiram de um contexto amplo sobre a Governança Corporativa e finalizaram com aspectos pontuais sobre a Governança das RIs. Foram apresentadas as teorias sob as quais a governança tem se desenvolvido, assim como os mecanismos utilizados em corporações e empreendimentos coletivos para minimizar os conflitos e custos de agência. O aprofundamento teórico possibilitou também identificar os elementos estruturais e os mecanismos de Governança das RIs. Por fim, foram apresentados os custos e conflitos de agência e as tensões, ou lógicas contraditórias, podem levar a estruturas de governança mais simples ou mais complexas, que impactam na eficiência da Governança das RIs. Assim, este capítulo apresentou elementos teóricos que levarão à proposição do modelo analítico de pesquisa da Governança das Redes de Cooperação, apresentado a seguir.

3.6 MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA

Para identificar os elementos ‘estruturas e mecanismos de governança das Redes de Cooperação Federadas’, chegando-se ao Modelo Analítico de Pesquisa, serão utilizadas as evidências teóricas dos elementos centrais que compõem a Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs.

A questão central nas discussões sobre a Governança Corporativa, segundo a Teoria da Agência, refere-se à separação entre propriedade e controle. A separação ocorre quando o principal (acionistas) contrata o agente (executivos) para desenvolver algum serviço em seu

nome. Por este serviço prestado, o agente recebe remuneração, normalmente na forma de salário e benefícios. Para alinhar os interesses entre agentes e principais, que por natureza tendem a ser divergentes, são instituídos mecanismos de governança para garantir que os atos de gestão convergirão para o interesse dos acionistas, induzindo o comportamento dos agentes para a maximização do valor da organização, em consequência da riqueza dos acionistas (CORNFORTH, 2001; JENSEN; MECKLING, 1976; SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVEIRA, 2010). Essa relação é apresentada na Figura 12.

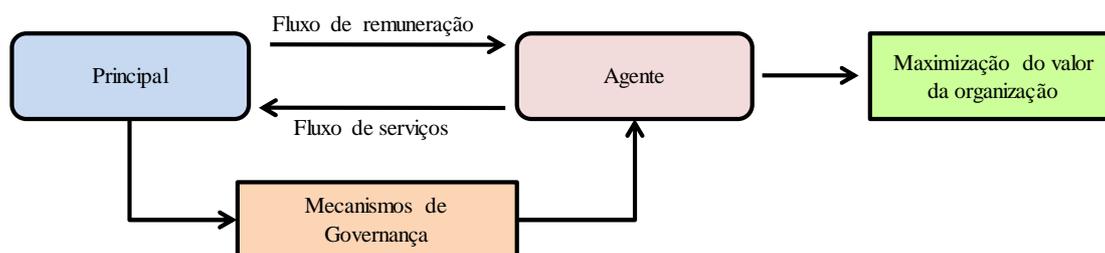


Figura 12 - Governança Corporativa e a relação agente-principal

Fonte: Adaptado de Silveira (2010).⁶

Mesmo tendo origem nas corporações empresariais, as ideias propostas pela Teoria da Agência passaram a influenciar o tratamento da governança de empreendimentos coletivos, denominada Governança Cooperativa (CORNFORTH, 2001; BECHT, 2005). Nos empreendimentos coletivos, não há a figura do acionista, porém continua existindo a estrutura de propriedade por meio dos membros que a constituem, sejam eles associados, cooperados ou fundadores. Estes, em empreendimentos coletivos, passam a ser considerados os principais. Pode-se dizer que são dois os principais aspectos que diferenciam a Governança Corporativa da Governança Cooperativa. A primeira diferença refere-se a quem exerce o papel de agente. Estes podem ser escolhidos entre e pelos seus membros, podendo ser, ainda, uma função delegada a profissionais contratados. Quando exercida por profissionais contratados, esses recebem remuneração sobre os serviços prestados, assim como ocorre nas corporações. Entretanto, quando a gestão é exercida por seus membros, pode não haver remuneração ao agente, sendo seu trabalho exercido voluntariamente. A segunda diferença

⁶ Publicação original em SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002. 152 p. Utilizada também em sua tese intitulada Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil, no ano de 2004 e, posteriormente, no livro: Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.

refere-se aos objetivos dos empreendimentos coletivos. Estes podem possuir múltiplos objetivos, sejam eles econômicos ou sociais (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2008; MINDLIN, 2009; DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010; ZEULI; CROPP, 2004; SPECKBACHER, 2008; PÉREZ; CRUZ; BARAHONA, 2010).

Dessa forma, na Governança Cooperativa, adiciona-se ao fluxo de remuneração a possibilidade de o trabalho ser desenvolvido voluntariamente e ocorre também a ampliação do resultado sobre o qual o agente deve direcionar as suas ações. A Figura 13 destaca as principais diferenças entre a Governança Corporativa da Cooperativa.

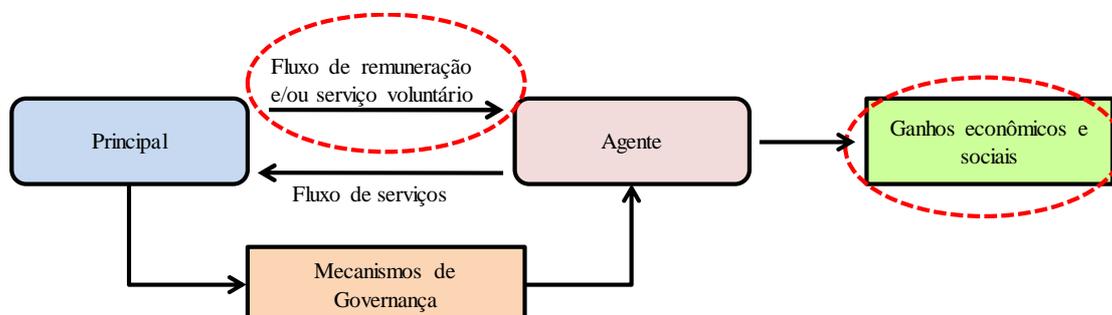


Figura 13 - Governança Cooperativa e a relação agente-principal

Fonte: Adaptado de Silveira (2010).

Surroca, García-Cestona e Santamaria (2006) apresentaram uma visão complementar ao problema da governança em empreendimentos coletivos. Segundo os autores, a governança desses empreendimentos é dupla, pois se constitui na criação de instituições e na concepção de mecanismos de governança. Dessa forma, há dois níveis de governança. No primeiro nível, os participantes devem definir sobre a missão do empreendimento que, dentre uma diversidade de possibilidades, pode ser maximizar a riqueza ou bem-estar dos membros. O segundo nível de governança consiste em induzir os agentes a internalizar e perseguir essa missão.

Um empreendimento coletivo pode assumir uma variedade de formas jurídicas, que precisam ser negociadas e acordadas pelos principais para a institucionalização da cooperação. Significa que, sob os limites da forma jurídica definida, deve ser acordado como será realizada a distribuição de excedentes gerados, qual grupo ou grupos se envolverão no processo de tomada de decisão e quais os mecanismos de governança serão utilizados para garantir que os gestores irão agir no melhor interesse dos principais. Somente depois de os

membros acordarem sobre os mecanismos de Governança Corporativa a serem utilizados é que estes podem ser postos em prática para resolver os potenciais conflitos entre principais e agentes, com base nas proposições de Surroca, García-Cestona e Santamaria (2006). A Figura 14 ilustra a adição do elemento “institucionalização” à relação de agência em empreendimentos coletivos.

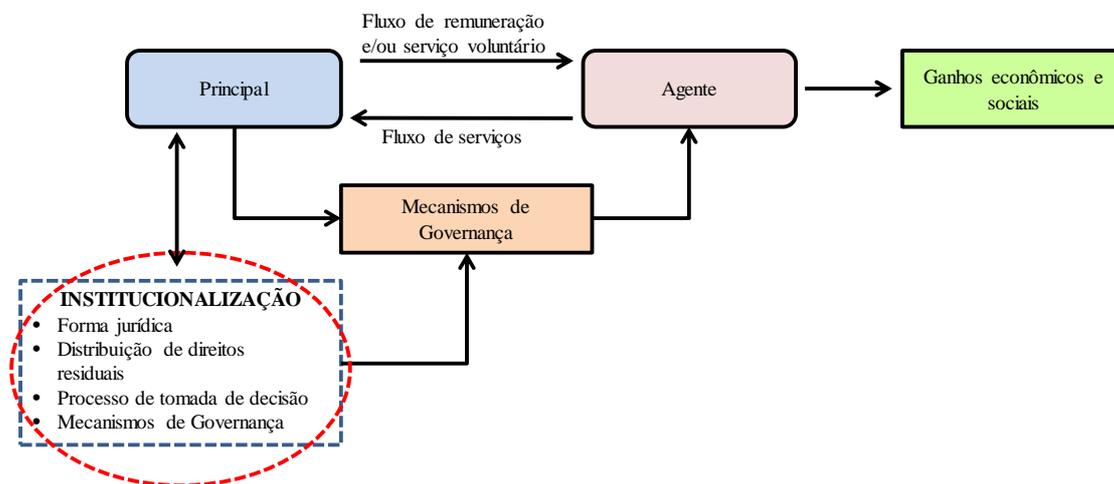


Figura 14 - Governança Cooperativa – Instituições e Mecanismos
 Fonte: Adaptado de Silveira (2010).

Pode-se identificar que a dimensão estrutural da governança apresentada por Albers (2005) corresponde ao que os autores Surroca, García-Cestona e Santamaria (2006) denominaram de criação de instituições em empreendimentos coletivos. A dimensão estrutural apresentada por Albers (2005), desenvolvida com a utilização do modelo de estrutura organizacional, desenvolvido por Mintzberg (2009) e Daft (2008), apresenta estes elementos de forma mais estruturada, classificando-os em especialização, centralização e formalização, permitindo uma melhor sistematização das variáveis estruturais da Governança Cooperativa. A Figura 15 apresenta a integração da proposta dos autores.

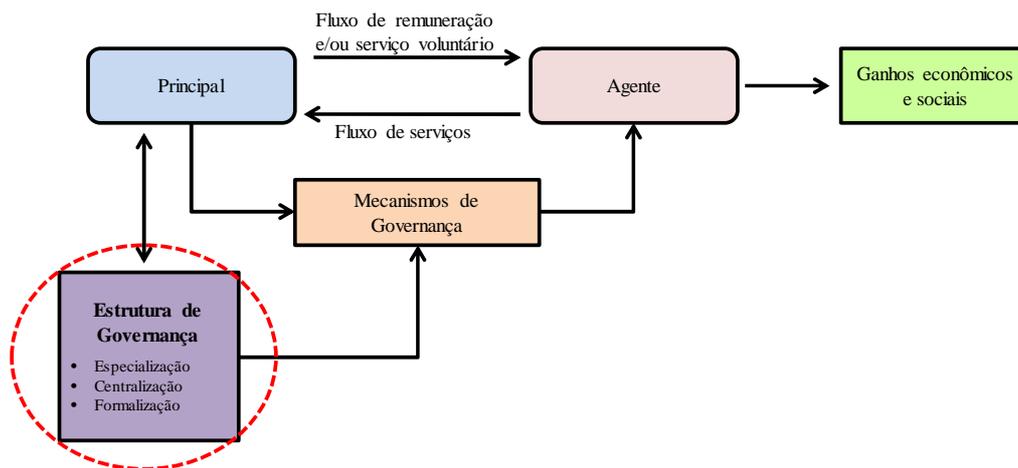


Figura 15 - Governança Cooperativa – Estrutura e Mecanismos

Fonte: Adaptado de Silveira (2010).

Buscando-se avançar na proposição do sistema de governança das Federações, é necessária, inicialmente, a extensão do modelo, apresentado na Figura 15 da Governança Cooperativa para as Redes de Cooperação. No modelo de governança “OAR”, proposto por Provan (2007), as empresas criam uma nova organização com o objetivo de realizar a gestão da Rede, denominada OAR. No momento em que a gestão é delegada a um grupo representativo, seja ele constituído pelos próprios membros ou por profissionais contratados, ocorre o que a Teoria da Agência sugere: a separação da propriedade e do controle. Utilizando-se a denominação de principal e agente proposto pela Teoria da Agência, pode-se dizer que, nesta relação, as empresas associadas, detentoras da propriedade, são os principais, e a OAR é o agente. Assim como ocorre nas corporações e nos demais empreendimentos coletivos em que há a separação da propriedade e controle, faz-se necessário que, nas Redes de Cooperação, sejam também instituídos mecanismos de governança para alinhar os interesses dos agentes e principais.

O termo ‘mecanismos de governança’, proposto por Albers (2005), refere-se, nas RIs, à definição de instrumentos de incentivo e monitoramento para influenciar o comportamento das empresas associadas (principais). Identifica-se, desta forma, que o termo ‘mecanismo de governança’ é utilizado com dois enfoques diferentes: o primeiro é utilizado para incentivar e monitorar o comportamento dos principais (Governança das RIs); o segundo é utilizado para incentivar e monitorar o comportamento dos agentes (Governança Cooperativa). A integração da dimensão estrutural e dos mecanismos de governança sobre os principais, propostos por Albers (2005), e os mecanismos de governança utilizados nos empreendimentos coletivos sobre os agentes pode ampliar a compreensão da estrutura interna

das Redes de Cooperação constituídas por meio de uma OAR. A Figura 16 apresenta a proposta de integração dos elementos da Governança Cooperativa e das RIs. A teoria não aborda, no caso de existência do agente nas RIs, quem exerce o incentivo e controle sobre o principal. Aborda-se somente a relação entre estrutura e mecanismos de governança (sobre os principais).

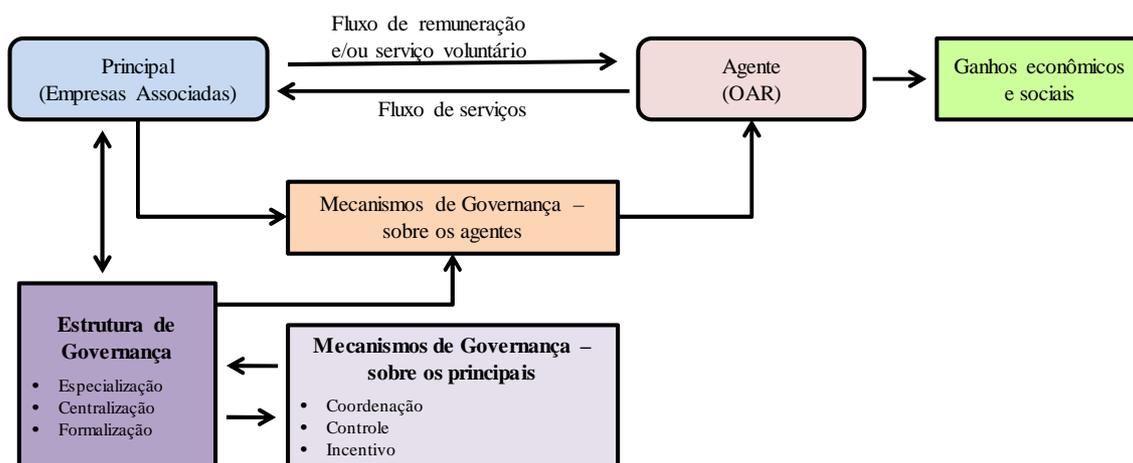


Figura 16 - Governança das Redes de Cooperação

Fonte: Adaptado de Silveira (2010) e Albers (2005).

Em uma Rede de Cooperação Federada, as Redes de Cooperação afiliadas concordam, pelo menos em parte, em renunciar à OAF o controle sobre algumas decisões e atividades para a Federação. A criação de uma Federação significa que um novo nível de governança é adicionado. Zeuli e Cropp (2004) destacam que a propriedade em uma Rede de Cooperação Federada pertence às Redes de Cooperação afiliadas. Neste caso, utilizando-se, novamente, a denominação de principal e agente proposto pela Teoria da Agência, pode-se dizer que, nesta relação às OARs, detentoras da propriedade, são os principais e a OAF passa a ser o agente. Fleisher (1991) utiliza este conceito de agente - principal no âmbito das Redes de Cooperação Federadas. O autor analisa somente a relação entre OAR e OAF, não chegando a analisar a relação das empresas com a OAR. Cabe destacar, no primeiro nível de governança, que a OAR é o agente. Na relação OAR-OAF, a OAR passa a ser o principal. Este fato concede à OAR um duplo papel (agente – principal).

Os elementos e mecanismos de governança em uma Rede de Cooperação Federada são resultado de um processo de barganha entre as Redes de Cooperação participantes do

arranjo, cada uma considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais (ALBERS, 2005; FLEISHER, 1991). A delegação de algumas decisões para a OAF pode acarretar a necessidade de as Redes de Cooperação reavaliarem sua estrutura e mecanismos de governança. Esta necessidade se dá pela relação de interdependência entre estas duas variáveis, ou seja, a alteração na dimensão estrutural pode levar à necessidade de ajuste nos mecanismos de governança, ou ao contrário.

Ainda, referindo ao conceito de Rede de Cooperação Federada e não à sua governança, Provan (1983) declara que a OAF é a entidade administrativa instituída com a finalidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das Redes de Cooperação afiliadas. Embora o autor não trate a separação da propriedade e do controle explicitamente, pode-se assumir, embora seja necessário validar empiricamente, que a OAF passa a ser responsável por exercer incentivo e controle sobre o comportamento das OARs.

A partir da sistematização e integração dos elementos centrais que compõem Governança Corporativa, Governança Cooperativa e Governança das RIs, é possível chegar-se ao Modelo Analítico de Pesquisa da governança das Redes de Cooperação Federadas – Figura 17.

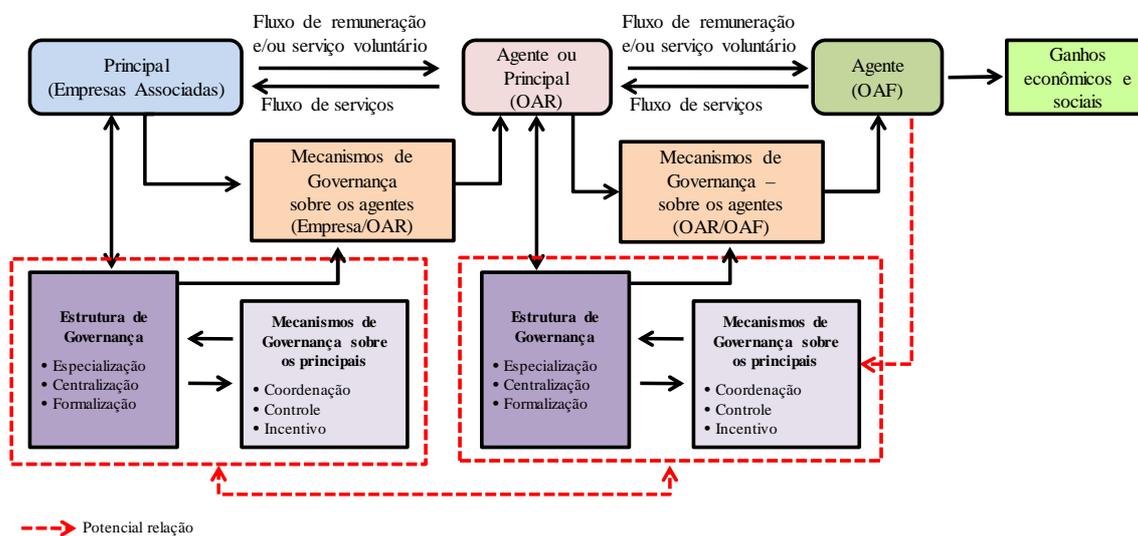


Figura 17 - Governança das Redes de Cooperação Federadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos argumentos apresentados, o Quadro 8 apresenta a sistematização e integração das evidências teóricas que permitiram identificar as variáveis de análise da

governança das Redes de Cooperação Federadas. Cabe destacar que os mecanismos de governança sobre os agentes dividem-se em internos e externos.

Elementos da governança	Variáveis	Conceito	Autores de referência
Estrutura de governança	Especialização	Refere-se à definição das atividades que serão desenvolvidas coletivamente, dos órgãos de administração, sua composição, assim como atribuições.	Albers (2010); Mintzbert (2009); Daft (2008).
	Centralização	Refere-se aos níveis de autonomia decisória da Federação e das Unidades Afiliadas, assim como dos órgãos de administração da Federação.	Albers (2010); Mintzbert (2009); Daft (2008); Man, Roijakkers e Graauw (2010); Wegner e Padula (2010); Wegner (2011); Theurl (2005); Nohria e Ghoshal (1997).
	Formalização	Constitui-se nas regras e regulamentos pré-definidos.	Albers (2010); Mintzbert (2009); Daft (2008); Man, Roijakkers e Graauw (2010); Wegner (2011); Nohria e Ghoshal (1997); Wegner e Padula (2010).
Mecanismos de Governança – sobre os principais	Coordenação	Refere-se aos instrumentos utilizados para coordenar as atividades e os comportamentos dos atores para que estes estejam coerentes com o sistema. Através: <ul style="list-style-type: none"> – Ajuste Mútuo: frequência e forma como se estabelece a comunicação formal e informal entre os atores; – Supervisão direta: estabelecimento do escopo e responsável pela supervisão das atividades e comportamentos; – Padronização de processos e resultados: refere-se à normatização de processos e ao estabelecimento de padrões de resultados. 	Albers (2010); Mintzbert (2009); Nassimbeni (2005).
	Controle	Refere-se aos instrumentos formais e informais de controle, assim como à definição do que deve ser monitorado.	Albers (2010); Das e Teng (1998); Nassimbeni (1998); Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2002).
	Incentivos	Refere-se aos instrumentos utilizados para motivar e/ou punir os atores, assim como o escopo dos incentivos e sanções.	Albers (2010).
Mecanismos de governança – sobre os agentes (externos)	Sistema Político-Legal e Regulatório	Constitui-se no sistema constitucional e regulatório da Federação (Contrato Constitucional, Regimento Interno e Código de Ética) e sua efetiva aplicação.	Álvares, Giacometti e Gusso (2008); Balestrin e Verschoore (2008); Babic (2003); Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007); Andrade e Rossetti (2009).
	Auditoria Independente	Refere-se a um órgão externo, responsável por atestar as informações constantes nas prestações de contas e relatórios de gestão.	Nicolaisen (1996); Marianne (2009); Slomski <i>et al.</i> (2008); Álvares, Giacometti e Gusso (2008); Da Silva (2010); IBGC (2009).
Mecanismos de governança – sobre os agentes (internos)	Conselho de Administração	Órgão de decisão responsável pelo alinhamento de interesses entre as partes, atuando, também, como instância de avaliação e monitoramento dos atos da gestão.	Andrade; Rossetti (2009); IBGC (2009); Mindlin (2009); Cornforth (2001, 2004); Fontes Filho, Marucci e Ventura (2007); Mendonça e Machado Filho (2004); Freitag (2008); Sivertsen (1996); Soares e Ventura (2008); Álvares, Giacometti e Gusso (2008); Tricker (2000); Da Silva (2010); Jensen (1983); Olson (1999); Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007), Ventura (2009).

Continua...

Continuação.

Elementos da governança	Variáveis	Conceito	Autores de referência
Mecanismos de governança – sobre os agentes (internos)	Conselho Fiscal	Órgão de fiscalização dos atos da administração da Federação com objetivo de denunciar quaisquer erros ou fraudes nos documentos legais.	Álvares, Giacometti e Gusso (2008); IBGC (2009); Machado Filho (2006); Spira (2003); Slomski <i>et al.</i> (2008),
	Representação e Participação	Refere-se às estruturas e níveis de participação dos atores no processo de tomada de decisão estratégica da Federação.	Ventura (2009); Kurimoto (2008); Zeuli e Cropp (2004); IBGC (2009); Herrero, Cruz e Merino (2002); Grandori (1997); Cornforth (2004); Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008); Olson (1999); Galaskiewicz e Shatin (1981); Mintzberg (2009); Lee (2009).

Quadro 8 - Variáveis da governança das Redes de Cooperação Federadas e autores de referência
Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo, além de identificar quais são os elementos estruturais e os mecanismos de governança, busca-se identificar como eles são utilizados para minimizar os conflitos e custos de agência nas Redes de Cooperação Federadas. Os principais custos de agência apontados pela teoria estão relacionados no Quadro 9.

Custos de Agência	Autores de referência
Perdas residuais em função das decisões tomadas pelos agentes	Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997); Fleisher (1991)
Monitoramento e controle dos principais sobre os atos do agente	Fleisher (1991)
Promoção da transparência e prestação de contas das atividades dos agentes para os principais	Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997); Fleisher (1991)
Elaboração de contratos entre agentes e principais	Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997); Fleisher (1991)
Recompensas ao comportamento do agente	Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997); Andrade e Rossetti (2009); Fleisher (1991)
Aquisição de informação dos principais	Fleisher (1991)

Quadro 9 - Síntese dos custos de agência
Fonte: Elaborado pela autora.

A teoria apresenta, ainda, que a eficiência da Governança das RIs consiste em gerenciar um conjunto de tensões ou lógicas contraditórias inerentes aos arranjos colaborativos. A forma como estes são organizados impactam em custos. Sendo assim, a eficiência consiste em combiná-los de maneira a gerar o menor custo possível. As variáveis de análise da eficiência da governança das Redes de Cooperação Federadas são apresentadas no Quadro 10.

Variáveis	Conceito	Autores de referência
Eficiência <i>versus</i> participação	Refere-se à tensão entre eficiência administrativa e a necessidade de participação dos membros no processo decisório. Quanto maior a participação, menor tende a ser a eficiência.	Provan e Kenis (2007); Nohria e Ghoshal (1997); Uzzi (1997); Das e Teng (1998); Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2002)
Legitimidade interna <i>versus</i> externa	A legitimidade externa é obtida por meio de estruturas mais formais e centralizadas, onde a interação entre os membros não é relevante. Em contrapartida, a legitimidade interna é decorrente da interação e esforços coletivos, o que ocorre por meio de estruturas participativas. As Federações devem construir estruturas que respondam às necessidades de legitimidade interna e externa, muitas vezes contraditórias.	Provan e Kenis (2007); Human e Provan (2000)
Flexibilidade <i>versus</i> estabilidade	A estabilidade é comumente obtida por meio de estruturas formais, normalmente com a instituição de certo grau de hierarquia. A flexibilidade é a capacidade de respostas às novas necessidades e demandas das partes interessadas. A estabilidade tende a reduzir a flexibilidade.	Provan e Kenis (2007); Das e Teng (2000)

Quadro 10 - Variáveis de análise da eficiência e autores de referência

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO

As discussões apresentadas neste capítulo partiram de um contexto amplo sobre a Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs, finalizando com a proposição do Modelo Analítico de Pesquisa da Governança das Redes de Cooperação Federadas. Foram apresentadas as teorias sobre as quais a governança tem se desenvolvido, assim como os mecanismos utilizados em corporações e empreendimentos coletivos para minimizar os conflitos e custos de agência. O aprofundamento teórico possibilitou, igualmente, identificar os elementos estruturais e os mecanismos de Governança das RIs. Por fim, foram apresentados os custos de agência e as tensões, ou lógicas contraditórias, que podem levar a estruturas de governança mais simples ou mais complexas. Assim, este capítulo apresentou elementos teóricos que levaram à proposição do Modelo Analítico de Pesquisa da Governança das Redes de Cooperação Federadas, assim como as variáveis que serão operacionalizadas. O próximo capítulo descreve a metodologia de pesquisa, apresentando a unidade de análise, a forma como foi elaborado o instrumento de coleta de dados, os instrumentos utilizados para a realização da coleta de dados, a técnica de análise dos dados coletados, assim como os procedimentos de validade e confiabilidade adotados.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Devido à natureza do estudo, optou-se pela realização de um estudo qualitativo, de natureza exploratória, por meio do método de estudo de caso múltiplo.

4.1 INTRODUÇÃO

O enfoque qualitativo de pesquisa é suportado por Creswell (2007), no qual os estudos em que as variáveis ainda são desconhecidas, a análise eminentemente qualitativa é a mais adequada. Na abordagem qualitativa, a quantidade é substituída pela intensidade, mediante a análise de diferentes fontes que possam ser cruzadas, atingindo, dessa forma, níveis de compreensão que não podem ser alcançados por meio de uma pesquisa quantitativa. Malhotra (2001, p. 155) define pesquisa qualitativa como “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema”, buscando-se, dessa forma, desenvolver uma compreensão inicial acerca do assunto. Alves-Mazzotti (1998, p. 148) enfatiza que “planejamentos menos estruturados são mais adequados para o estudo de realidades muito complexas e/ou pouco conhecidas”.

As pesquisas exploratórias são realizadas sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior sobre o objeto de estudo. Objetiva encontrar padrões, ideias ou hipóteses e não testá-los ou confirmá-los. Normalmente, utiliza-se um método mais aberto, e o foco está em reunir dados e impressões amplas sobre o fenômeno estudado (COLLINS; HUSSEY, 2005). Como foi mostrado nos capítulos anteriores, há um significativo corpo teórico desenvolvido sobre Governança Corporativa e um razoável volume de estudos sobre Governança Cooperativa. É importante destacar que as Redes de Cooperação Federadas possuem características específicas que as diferenciam tanto das corporações quanto dos empreendimentos coletivos, considerados, neste estudo, as OTSs e cooperativas. Porém, as reflexões sobre ambos podem levar a uma melhor compreensão do objeto de estudo. Há, também, pouco material sistematizado sobre a governança das Redes

de Cooperação Federadas, e os avanços obtidos no campo de estudo não apresentam respostas à complexidade que estas formas organizacionais assumem, principalmente em função do número de empresas envolvidas nesta relação. Dada a problemática e as características do objeto de estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória.

Geralmente, as questões que buscam responder ‘como’ determinados fenômenos ocorrem podem ser respondidas pelo método do estudo de caso. O estudo de caso é entendido como um profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, expandindo e generalizando teorias. É particularmente adequado nas situações em que o fenômeno a ser observado é complexo, resultado da influência de múltiplas causas que devem ser estudadas em seu próprio contexto (YIN, 2005). Dessa forma, quanto mais detalhada e rica é a descrição do contexto, mais precisas e fidedignas serão a descrição e a interpretação do fenômeno estudado (TRIVINÕS, 1987). Quanto ao número de casos, o estudo de caso pode ser único ou de casos múltiplos. Será adotado o estudo de caso múltiplo, tendo em vista que se analisou o sistema de governança de duas Redes de Cooperação Federadas. A utilização do método do estudo de caso é pertinente neste estudo, uma vez que, além de identificar quais são os elementos que compõem a governança das redes, foi analisado como eles estão sendo utilizados no contexto das Redes de Cooperação Federadas.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

As redes se tornam mais complexas quando há um maior número de participantes dispersos territorialmente. A união das Redes de Cooperação criando uma unidade central, denominada Federação das Redes de Cooperação, é um fenômeno recente e ainda pouco estudado no Brasil. Inicialmente, buscou-se identificar, dentro do universo das redes existentes, quais possuíam empresas em mais de uma região ou estado da Federação. Para tanto, foram consultadas entidades como SEBRAE e SDPI,⁷ as duas mais importantes

⁷ A Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Estado do Rio Grande do Sul (SDPI) tem como missão atrair novos investimentos, fortalecer os setores tradicionais da economia gaúcha, superar desigualdades regionais e adensar as cadeias produtivas; promover o crescimento econômico com uma nova política industrial, propiciando uma distribuição de renda mais equilibrada com respeito ao ambiente. A SDPI substitui a anteriormente denominada Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI).

instituições de fomento à formação de redes de empresas no Brasil. Além disso, foram consultados professores pesquisadores sobre o tema da UNISINOS, FEEVALE e UFRGS, assim como consultores organizacionais e do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Na fase inicial, foram identificados seis potenciais casos:

Nome	Data da constituição jurídica	Número de associados
Febrifar	2000	26 redes de farmácias, com mais de 2.500 associados, em 11 Estados da Federação.
Rede Construir	1997	195 lojas de material de construção em sete Estados da Federação.
Brasil Escolar	1990	560 papelarias em 26 Estados da Federação.
Rede Âncora Brasil	2007	450 lojas de autopeças em dez Estados da Federação.
CNE	2009	428 lojas de eletrodomésticos em seis Estados da Federação.
Smart	2000	889 supermercados em 19 Estados da Federação

Quadro 11- Potenciais Casos de Redes a serem Estudadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Na segunda etapa, após a identificação da lacuna teórica sobre o tema Governança de Redes de Cooperação Federadas e a identificação de potenciais casos, foi realizada uma imersão em um dos casos, na Rede Âncora Brasil. O objetivo deste estudo inicial foi identificar empiricamente a importância e relevância do tema.

Na sequência, as Redes previamente identificadas foram contatadas para identificar seu enquadramento dentro do objeto deste estudo, ou seja, das Redes de Cooperação Federadas, que possuem duas ou mais unidades autônomas e uma unidade central, ambas constituídas juridicamente como associações. Nos contatos realizados, a Rede Febrifar foi excluída da amostra por caracterizar-se como uma Federação com a finalidade de promover a troca de informações e exercer influência política em benefício dos seus membros. A Rede Brasil Escolar e a Rede CNE possuem uma estrutura única e centralizada de cooperação que congrega diversas empresas dispersas em todo o território nacional, não se caracterizando, dessa forma, como uma Federação. Cabe destacar que, em uma Federação, há uma unidade central que congrega duas ou mais Redes de Cooperação com atuação local ou regional. A Rede Smart também possui uma única estrutura centralizada, caracterizando-se ainda como uma rede proprietária, representada pelo Grupo Martins, responsável pelo processo de tomada de decisão da rede e detentor da marca Rede Smart (OLIVEIRA; CANDIDO, 2010).

Cabe destacar que, embora não utilizadas neste estudo, foram feitas entrevistas com os gestores e a diretoria das Redes Brasil Escolar e CNE visando à compreensão e correta classificação dos casos.

A Rede Âncora Brasil e a Rede Construir, redes que atenderam aos critérios estabelecidos para a constituição da unidade de análise, foram convidadas a participar do estudo informalmente, no momento da definição do objeto de estudo por parte da pesquisadora e, formalmente, por meio de cartas-convite, enviadas por *e-mail*, dirigidas ao presidente ou cargo similar a este. As Redes de Cooperação Federadas identificadas aceitaram participar do estudo proposto.

4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em função de o tema ser relativamente pouco teorizado, a pesquisadora optou por validar as variáveis de pesquisa junto a especialistas. Inicialmente, utilizaram-se somente as proposições teóricas da Governança das RIs, desenvolvendo-se a primeira versão do modelo analítico de pesquisa. Esta foi validada junto a sete especialistas em Redes de Cooperação, três professores doutores e quatro consultores de redes. Nesta etapa, algumas variáveis foram excluídas por serem consideradas atividades de gestão, assim como foram realizadas algumas alterações nas terminologias utilizadas por falta de compreensão do termo. Os especialistas sugeriram recorrer aos elementos teóricos da Governança Corporativa, para identificar como esses elementos são utilizados nas corporações empresariais e nos empreendimentos coletivos. Assim, eliminar-se-ia o viés teórico da Governança das RIs, construído, principalmente, sob as relações diádicas. Recorreu-se aos elementos teóricos da Governança Corporativa e Cooperativa, elaborando-se um novo modelo analítico de pesquisa. De posse do novo conjunto de variáveis, foram elaboradas as questões para a realização das entrevistas, validadas também por quatro especialistas e um professor doutor que participaram da primeira etapa. Realizaram-se as correções e ajustes sugeridos por estes, que se limitaram a correções de terminologia.

4.4 COLETA DE DADOS

Para a realização dos estudos de caso, foi feita a triangulação de dados a partir de fontes múltiplas (YIN, 2005). As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista em profundidade, pesquisa documental e observação não participante. A utilização dessas técnicas tem como finalidade a obtenção de informações para a compreensão, a mais profunda possível, da questão-problema de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com representantes dos cargos diretivos das redes, envolvendo os membros do Conselho de Administração, Conselho de Ética, Diretor ou Presidente Nacional e Executivo. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido. Buscou-se assegurar a liberdade de respostas a partir de um esquema básico pré-definido. A ideia foi permitir que a entrevistadora pudesse fazer as devidas adaptações, dado que, segundo Flick (2004, p. 89), “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por *skype* e tiveram uma duração média de aproximadamente uma hora. As entrevistas foram divididas em duas fases: (a) a primeira foi realizada com representantes do Conselho de Administração ou Deliberativo e Diretoria Executiva, com o objetivo de compreender, em profundidade, o objeto de estudo. A segunda fase foi realizada após as primeiras entrevistas e análise dos documentos, visando aprofundar o conhecimento e preencher as lacunas sobre os casos estudados. Na segunda etapa das entrevistas, foi incluída uma entrevista a um gestor estadual da Rede Construir, tendo em vista que a Federação promove reuniões frequentes com os gestores, visando validar as informações obtidas anteriormente. No total, foram realizadas nove entrevistas, gerando um total de mais de 10,3 horas de relatos e 186 páginas de transcrição. O Quadro 13 apresenta a relação dos atores entrevistados, seus respectivos cargos e os períodos de realização das entrevistas.

Rede	Cargo	Período de realização
REDE ÂNCORA	Presidente do Conselho Deliberativo	1.ª fase: out. e nov./2010 2.ª fase: mar. /2011
	Vice-Presidente do Conselho Deliberativo	
	Conselho de Ética	
	Conselho Fiscal	

Continua...

Continuação.

Rede	Cargo	Período de realização
REDE ÂNCORA	Presidente Nacional	
	Gestor Nacional	
REDE CONSTRUIR	Presidente Nacional	1. ^a fase: jan./2011 2. ^a fase: mar./ 2011
	Executivo Nacional	
	Executivo Estadual	

Quadro 12- Atores Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

A outra técnica utilizada na coleta de dados foi a análise de documentos. Segundo Yin (2005), o uso de documentos corrobora e valoriza as evidências oriundas de outras fontes e destaca algumas vantagens na utilização destes no estudo de caso, tais como: a estabilidade que permite que os documentos sejam revisados inúmeras vezes; os dados contidos nos documentos não foram criados para o estudo de caso; a exatidão dos documentos, pois contêm referências e detalhes exatos de um evento; e a ampla cobertura, onde os documentos podem estar situados em longo período de tempo, com variáveis diferentes do ambiente a ser estudado. Foram coletados e analisados os seguintes documentos das Redes de Cooperação Federadas: Contratos, Estatuto Social, Ata de Constituição, Planejamento Estratégico da Federação, atas de Assembleia, atas de reuniões, convocação de reuniões, listas de presença. No total, foram analisados 39 documentos, que totalizaram 252 páginas impressas. O Quadro 13, encontra-se o critério de classificação dos documentos formais e não formais dos quais foram recolhidas informações pertinentes ao objeto de estudo.

Rede	Documento	Quantidade de documentos	Número de páginas
REDE ÂNCORA	Ata de Assembleia de constituição da Cia Rede Âncora Importadora, Exportadora e Distribuidora de Auto Peças S.A.	1	23
	Ata de Assembleia da Rede Âncora Importadora, Exportadora e Distribuidora de Auto Peças S.A.	2	17
	Contrato de Empreendimento Conjunto	2	9
	Ata de Assembleia da Rede Âncora RS	1	3
	Estatuto da Associação	4	78
	Ata de Assembleia Ordinária e Extraordinária	6	15
	Ata do Conselho Deliberativo	7	51

Continua...

Continuação.

Rede	Documento	Quantidade de documentos	Número de páginas
REDE CONSTRUIR	Estatuto	1	10
	Listas de presença	2	2
	Edital de convocação de Assembleia	1	1
	Ata de Assembleia	2	14
	Ata de reunião	10	29

Quadro 13 - Resumo dos documentos analisados

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, foi realizada a observação não participante na Assembleia da Rede Âncora Nacional, oportunidade em que foi possível verificar como se dá o processo decisório na Rede Nacional. Nessa oportunidade, informalmente, foram validadas algumas informações das entrevistas junto aos Presidentes e Executivos estaduais no que se refere à padronização dos processos e às atribuições estaduais. Não foi permitida a gravação da reunião, que teve a duração de mais de 16 horas. Na Rede Construir, essa validação foi realizada por meio de uma entrevista com o Gestor de Negócios da Rede do Estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas visitas a três centros de distribuição: dois da Rede Âncora (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e um da Rede Construir (Rio Grande do Sul). Além disso, foram realizadas visitas a três lojas associadas: uma no Rio Grande do Sul, uma em Santa Catarina e uma em Minas Gerais. Essas observações foram imprescindíveis para a validação das informações prestadas nas entrevistas. Foram realizadas aproximadamente 29 horas de observação não participante. O Quadro 14 apresenta o resumo das observações realizadas.

Rede	Evento	Tempo médio de observação
REDE ÂNCORA	Assembleia Nacional realizada em SC	16 horas
	Centro de Distribuição RS	2 horas
	Centro de Distribuição SC	4 horas
	Visita a uma loja RS	1 hora
	Visita a uma loja SC	2 horas
REDE CONSTRUIR	Centro de Distribuição RS	1 hora
	Visita à sede RS	2 horas

Quadro 14 - Resumo da observação não participante

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO

A sobreposição das fases de coleta e análise de dados é uma característica peculiar em estudos de caso. Essa característica apresenta uma oportunidade na qual os pesquisadores podem obter vantagem da singularidade de um caso e do surgimento de novas linhas de pensamento e compreensão (EISENHARDT, 1989). Foi realizada uma análise de conteúdo, processo que se deu durante e após a fase de coleta de dados. As evidências empíricas foram contrastadas com as evidências teóricas, questão de pesquisa e objetivos de pesquisa.

Para a análise das informações obtidas nas entrevistas, observações não participantes e análise documental, foram utilizados os passos propostos por Minayo (2000) para a operacionalização da análise e interpretação de dados, a saber: (a) Ordenação dos dados: realização de um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, envolvendo transcrição de gravações, leitura do material, organização dos relatos e dados da observação não participante; (b) Classificação dos dados: com base no que é relevante nos textos, elaboram-se categorias específicas; (c) Análise final: estabelecimento de articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

TRIVIÑOS (1987) destaca que existem algumas normas que devem ser atendidas quando se trabalha com entrevista semiestruturada. As normas utilizadas para análise e interpretação dos dados foram: (a) Realização da leitura da mesma questão, abordada por todos os entrevistados; (b) Realização de uma segunda leitura das respostas, identificando ideias que, de alguma maneira, se apresentam ligadas a algum fundamento teórico; (c) Elaboração de uma lista das respostas de todos os participantes da entrevista; (d) Identificação de divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes nas informações coletadas pelos entrevistados; (e) Elaboração de um esquema de interpretação dos fenômenos estudados.

4.6 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Para determinar a qualidade das pesquisas sociais, quatro testes são comumente usados: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados (YIN, 2005). Entre os procedimentos empregados para garantir a qualidade dos estudos de caso, destacam-se: a validade do construto, a validade externa, a validade interna e a confiabilidade. Quanto à validade do construto, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidência, estabelecendo encadeamento entre as mesmas e com revisão do relatório de estudo de caso pela diretoria e executivo das redes entrevistadas. Quanto à validade interna, o projeto evidencia a utilização da literatura como fonte da análise dos dados. Para a validade externa, buscou-se testar a teoria sobre Governança Corporativa e cooperativa nas Redes de Cooperação Federadas, assim como realizou-se a replicação em estudos de caso múltiplos. Para a confiabilidade, o projeto incluiu a utilização de especialistas para a validação das variáveis, e recorreu-se ao registro de todos os passos e procedimentos no diário de campo. O Quadro 15 apresenta a síntese dos quatro testes e as táticas recomendadas, utilizados neste estudo.

Teste de caso	Tática de estudo
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de fontes múltiplas de evidências: entrevistas, observação não participante e análise de documentos; - Estabelecimento do encadeamento de evidências; - Revisão da versão preliminar do relatório: a versão preliminar da análise foi enviada e analisada pela diretoria e pelo executivo das redes.
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia da confidencialidade dos entrevistados para a obtenção do maior número de informações.
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação dos dados empíricos com as proposições teóricas; - Realização de dois estudos de caso.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os passos e procedimentos foram anotados no diário de campo; - As variáveis e o roteiro da entrevista foram validados por especialistas.

Quadro 155 - Testes e Táticas de Validação de Pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin, 2005, p. 55.

4.7 SÍNTESE DAS FASES DA PESQUISA

A pesquisa realizou-se por meio de cinco fases: (i) desenvolvimento conceitual; (ii) desenvolvimento metodológico; (iii) estudo de casos múltiplos; (iv) apresentação e análise dos resultados da pesquisa; (v) conclusões da pesquisa. As fases estão delineadas na Figura 18.

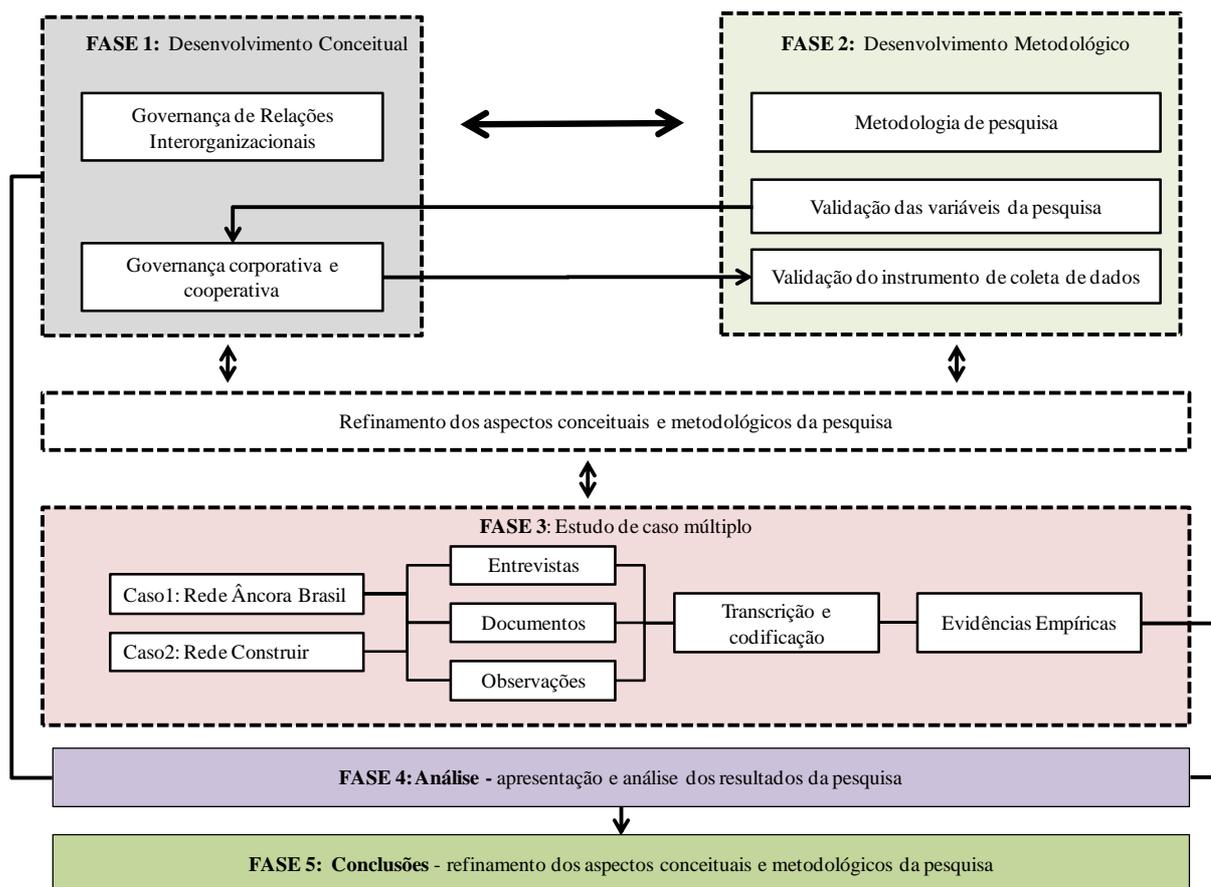


Figura 18 - Fases da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

5 RESULTADOS - REDE ÂNCORA BRASIL

Este capítulo apresenta a descrição do primeiro estudo de caso, a Rede Âncora Brasil. Inicialmente, são apresentados o histórico, os objetivos e as ações desenvolvidas coletivamente. Na sequência, tratam-se os elementos estruturais, os mecanismos de governança utilizados para incentivar ou monitorar o comportamento dos principais e o comportamento dos agentes. Por fim, registram-se os principais conflitos vivenciados pela Rede Âncora Brasil.

5.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

A Rede Âncora Brasil é a maior associação de comerciantes de autopeças do País, sendo a única do setor com abrangência nacional. Possui 14 afiliadas que, no total, representam 614 pontos de venda, atuando em 223 municípios da federação. O Gráfico 1 apresenta a evolução do número de empresas associadas às unidades estaduais no período de 1998-2010.

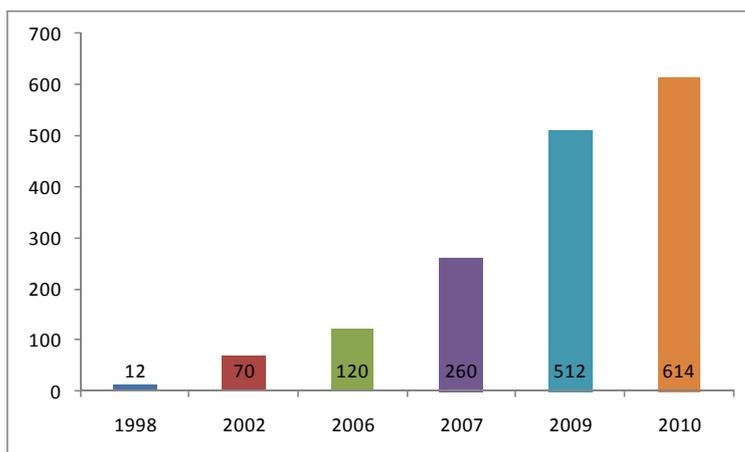


Gráfico 1 - Evolução do número de empresas associadas às unidades estaduais no período de 1998-2010

Fonte: Elaborado pela autora.

A Rede Âncora Brasil tem, como objetivos declarados em seu Estatuto Social, congregar empresas e lojistas do ramo de autopeças, visando dar-lhes competitividade, suporte e subsistência dentro de seus mercados de atuação. Visa também orientar a organização de redes nos Estados brasileiros. Alguns de seus objetivos específicos, definidos estatutariamente, são: (a) Promover ações de melhoria dos conhecimentos técnicos especializados, estimulando a colaboração e troca de experiências; (b) Promover ações de *marketing* e fortalecimento da marca, orientando as empresas associadas nos aspectos visuais e de atendimento, visando criar entidades homogêneas no mercado; (c) Intermediar negócios, especialmente com fornecedores, definindo linhas, marcas e vantagens de comercialização; (d) Prestar serviços de interesse comum dos associados, como exemplo, assessorias e consultorias.

A Rede Âncora Brasil é resultante da integração de diversas iniciativas de redes de cooperação estaduais independentes, constituídas ao longo dos anos. A primeira fase da Rede Âncora ocorreu entre 1998-2002, período caracterizado pela atuação e decisões centralizadas somente no Estado de São Paulo. Em 1998, foi constituída a Cia. Rede Âncora Importadora, Exportadora e Distribuidora de Autopeças S/A, uma sociedade por ações, formada por 12 acionistas provenientes de São Paulo, com iguais proporções de capital. O objetivo da sociedade era comercializar, importar e exportar autopeças, acessórios e demais componentes de veículos automotores, assim como prestar serviços de pós-venda para os acionistas.

As iniciativas independentes, principalmente as dos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, mediante a troca de experiências e discussões sobre o mercado de autopeças, identificaram a necessidade da criação de uma Rede de abrangência nacional. Em 1999, foi realizado o 1º Encontro Nacional das Lideranças de Autopeças do Brasil. O evento foi organizado pelas redes dos três Estados supracitados (MG, RS e SP) e por entidades representativas do setor com o objetivo de discutir as dificuldades e desafios do setor. Diversas Redes já constituídas e em formação, de todo o território nacional, estiveram presentes. Ao final do evento, a Rede Âncora SP propôs sociedade aos comerciantes de autopeças presentes no evento. A proposta contemplava a participação como acionista, com aporte de capital em proporções iguais às já praticadas. Entretanto, o processo de tomada de decisão ficaria centralizado no Estado de São Paulo. A proposta de sociedade, nestas condições, não obteve a aceitação dos participantes.

No ano de 2002, houve a cisão de uma rede de autopeças no Rio Grande do Sul. Uma parte das empresas associadas permaneceu na Rede. Outras oito empresas saíram e realizaram

a fusão com a Rede de São Paulo. Dessa fusão, originou-se a Rede Âncora SP-RS, dando início à segunda fase de seu histórico, compreendido entre 2002-2005. Esse período se caracterizou pela tomada de decisão coletiva sobre os aspectos da Federação, com grande autonomia decisória dos Estados nas ações realizadas individualmente. A Rede Âncora SP-RS realizava algumas negociações em conjunto, cedia o direito de uso da marca às suas afiliadas, assim como promovia a troca de informações e experiências entre elas. Somente em julho de 2005, a relação foi formalizada, por meio de um contrato de empreendimento conjunto entre a Cia. Rede Âncora Importadora, Exportadora e Distribuidora de Auto Peças S/A e a Rede Âncora-RS Importadora, Exportadora e Distribuidora de Auto Peças S.A. Esse instrumento previa a cooperação mútua na aquisição de mercadorias, intercâmbio de bens e serviços, desenvolvimento e incorporação de tecnologias, direitos de utilização da marca “Rede Âncora”, além da regulação da concorrência em relação às Redes e suas associadas. O acordo comercial foi administrado por um Comitê Executivo formado por dois representantes de cada Rede Regional, cabendo à Rede Âncora SP, denominada Rede-Líder, a execução dos atos administrativos. Nesse mesmo ano, foi feito um aditivo ao acordo comercial para o ingresso da Rede Âncora MG.

Até o ano de 2006, cada estado possuía, de forma independente, uma associação, responsável por coordenar a ação coletiva, e uma sociedade anônima, responsável por realizar as atividades comerciais da Rede. Percebeu-se, entretanto, que os fornecedores apresentavam condições comerciais diferentes para cada estado, não visualizando a Rede Âncora como uma organização unitária. Dessa forma, em 2007, as associações das Unidades Estaduais passaram a ser filiais da Rede Nacional, sendo todas regidas pelo mesmo Estatuto. Em sua estrutura legal, a Federação possui a associação nacional, filiais da associação e uma empresa S.A. em cada estado, responsável pelos Centros de Distribuição (CD) estaduais. Todos os integrantes são associados e acionistas simultaneamente. As associações são constituídas pelas lojas (pessoa jurídica), e as S.A. são constituídas pelos proprietários das lojas (pessoa física).

Todos os entrevistados destacaram duas principais razões para a formação da Federação. A primeira consiste na necessidade de obtenção de escala no setor de comércio de autopeças. Os fornecedores desse setor são grandes indústrias multinacionais, que “só vendem em grande volume, em grande quantidade” (ENT 01). A outra razão foi a inserção de grandes distribuidores no comércio varejista. Inicialmente, os distribuidores vendiam seus produtos somente para as lojas de autopeças, mas, com o passar do tempo, começaram a vender direto para a oficina mecânica e para o centro automotivo.

A Rede Âncora Brasil disponibiliza serviços às suas afiliadas na área administrativa, comercial e de *marketing*. Na área Administrativa, promove a troca de informações e experiências entre os associados dos diversos Estados e realiza treinamentos e cursos de capacitação de gestores e funcionários. Na área comercial, disponibiliza um sistema de compras via *internet* e promove negociações com grandes fábricas. Já na área de *Marketing*, realiza campanhas publicitárias e ações de *merchandising*, além da cessão do direito de uso da marca em documentos, uniforme, fachada, adesivagens de veículos e leiaute.

5.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança refere-se aos elementos que são fixados pelo acordo formal e contratual. Esta dimensão compreende os aspectos relativos à especialização, centralização e formalização. No item especialização, são descritas as atividades da Federação, os órgãos de administração, a forma de constituição e suas atribuições. Na centralização, apresentam-se os níveis de alçada decisória da Federação e das Unidades Estaduais, apresentando-se também os graus de autonomia decisória dos órgãos de administração. Por fim, na formalização, analisa-se o grau no qual as regras sobre os processos e resultados são predefinidas. A seguir, é descrito como esses elementos são utilizados na Rede Âncora Brasil.

5.2.1 Atividades da Federação

As unidades afiliadas em uma Federação devem acordar sobre os objetivos comuns e do escopo de atuação. A Rede Âncora, como Rede Local, iniciou com a realização de negociações coletivas e a aquisição de produtos para os então acionistas, por meio do CD. Em seguida, houve o desenvolvimento da marca “Rede Âncora”, passando a rede a ser sua gestora. Ao ser firmado o contrato de empreendimento conjunto – Rede Âncora SP-RS, ela realizava negociações com os fornecedores para suas afiliadas, com aquisições realizadas individualmente pelas afiliadas, mantendo a atividade de gestão da marca. Com o decorrer do tempo e aumento do número de afiliadas, houve a ampliação do escopo de atuação. Nesse contexto, a Rede passou a centralizar o processo de negociação e a aquisição de produtos para

todas as afiliadas, sendo responsável pelo abastecimento dos CDs. A gestão da marca continua sendo uma atividade do escopo de atuação da Federação. Há também alguns serviços adicionais, como treinamentos para gestores e funcionários. Os principais treinamentos realizados pela Rede Âncora Brasil referem-se aos processos operacionais dos CDs.

5.2.2 Órgãos de administração

Na primeira fase de seu desenvolvimento, a Rede Âncora SP-RS era administrada por um Comitê Executivo, formado por dois representantes de cada unidade regional. O Comitê era responsável pela tomada de decisões relativas ao objeto do contrato estabelecido. Esse comitê foi constituído por um presidente e um vice-presidente, tendo sido sucessivamente alterado entre um representante da Rede Âncora SP e um do RS. Apesar de o contrato prever formalmente essa estrutura, nos primeiros anos de existência da Federação, toda a diretoria dos Estados participava das reuniões. A participação de todos os membros foi importante para o alinhamento de interesses e a discussão sobre o futuro da Federação. Nesse período, não havia a preocupação com registro e formalização das discussões em ata. Cabe destacar, portanto, que o processo foi, inicialmente, bastante informal. Nas palavras do entrevistado:

Neste período a gente teve que conversar muito, porque era um momento em que a gente estava abrindo em outros Estados [...] se discutia o jeito e a forma de ser. Não registramos muito isso em documentos, o que tem está na memória das pessoas que participaram (ENT 01).

A partir de 2006, a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal, o Conselho de Ética e a Diretoria Executiva passaram a ser as instâncias de deliberação da Rede Âncora Brasil, previstas no Estatuto da Associação Nacional de Comerciantes Revendedores de Autopeças – Rede Âncora Brasil.

A Assembleia, órgão supremo da Rede Âncora Brasil, é composta por representantes dos associados. A representatividade ocorre por delegados de cada Unidade Regional, na proporção de um delegado para cada dez associados da respectiva Unidade. O Conselho Deliberativo é composto por membros titulares e suplentes. Os titulares são constituídos por

um representante de cada Unidade Regional, adicionado por mais um representante para cada grupo de 30 associados na Unidade. Os suplentes são na proporção de 1/5 dos membros titulares do Conselho Deliberativo. O Conselho Fiscal e o Conselho de Ética são compostos de cinco membros efetivos e três membros suplentes. A Diretoria Executiva é constituída por um Presidente, Vice-Presidente, Primeiro Secretário, Segundo Secretário, Primeiro Tesoureiro e Segundo Tesoureiro.

Além dos cargos estatutariamente estabelecidos, a rede possui Diretoria Comercial; de Expansão; de *Marketing*; Administrativa e Financeira; de Tecnologia da Informação (TI); de Linha Pesada; de Trabalho com Varejo e Inovação, definidas e aprovadas em reunião do Conselho Deliberativo. Inicialmente, eram denominadas de comissões de trabalho. Porém, visando proporcionar maior autonomia e legitimidade às atividades desses grupos constituídos, resolveu-se atribuir a denominação de diretoria. Assim,

Ficou melhor, porque deu *status* de diretor aos líderes dessas Comissões. Então, deu maior autonomia para eles e aliviou um pouco a sobrecarga do diretor presidente, porque ele estava tratando de muitos assuntos de uma vez só (ENT 02).

A composição dos cargos diretivos ocorre por meio de eleições. Houve, recentemente, uma alteração no processo eleitoral. Inicialmente, os Conselhos eram eleitos em Assembleia Nacional, constituída por delegados representantes das Unidades Estaduais, e estes, após empossados, elegiam a Diretoria da Rede Âncora Brasil - Figura 19.

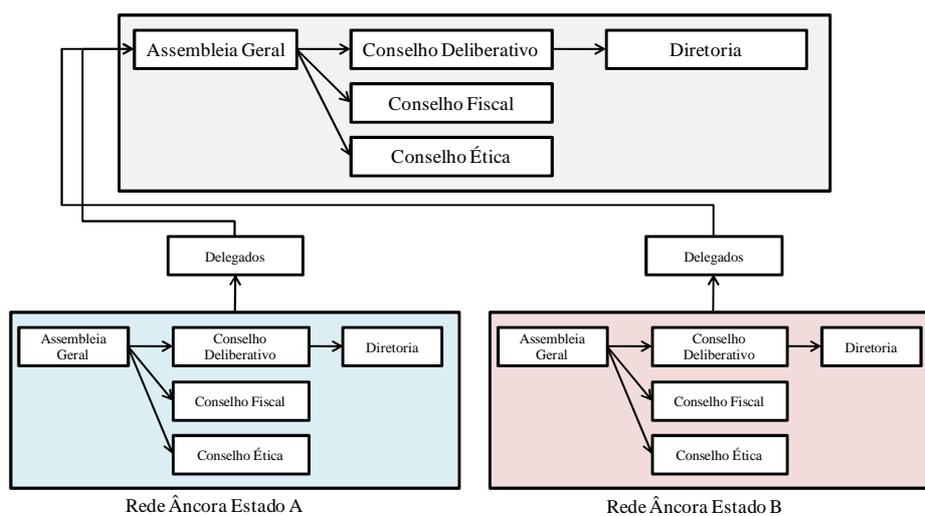


Figura 19 - Sistema de eleição da Rede Âncora - Fase 1
 Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto de 02-05-2006.

A partir de 2010, a votação, tanto dos conselhos quanto de diretoria, passou a ocorrer nas Assembleias Estaduais, por meio de voto unitário direto e aberto – Figura 20. Continua sob a alçada decisória das Unidades Regionais a definição dos delegados que irão representar a unidade na Assembleia Nacional. Sob a nova lógica de votação, estes não irão mais eleger os membros dos Conselhos. As eleições são coordenadas por uma Comissão Eleitoral, composta, inicialmente, por cinco membros indicados pelo Conselho Deliberativo e, após a revisão do estatuto, em 2010, foi adicionado um membro associado à comissão eleitoral em cada unidade estadual.

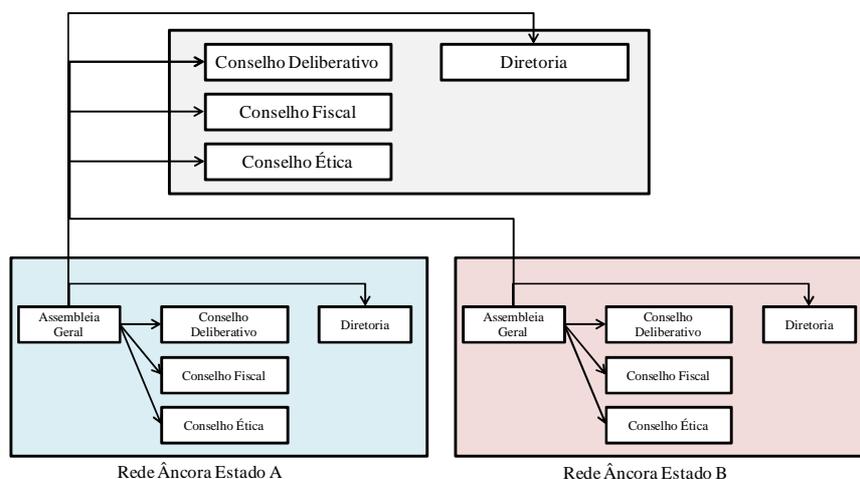


Figura 20 - Sistema de eleição da Rede Âncora - Fase 2
 Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto de 01-05-2010.

Há algumas regras estabelecidas quanto ao sistema de eleição. Na Federação, não é permitida a sobreposição de cargos diretivos; por exemplo, um membro do Conselho Deliberativo não pode, ao mesmo tempo, fazer parte do Conselho Fiscal. Somente associados há, no mínimo, seis meses podem se candidatar às eleições. Ainda, para o cargo de Presidente da Rede Âncora Brasil, é indispensável o exercício anterior, integralmente cumprido, em qualquer cargo eletivo na Diretoria Nacional.

Os CDs, constituídos juridicamente como uma sociedade anônima, apesar de legalmente independentes, possuem uma padronização nacional dos órgãos de administração. Segundo o ENT 01, atualmente há somente dois cargos: um Diretor Administrativo e um Diretor Financeiro. Há um acordo informal entre a Federação e as Unidades Estaduais no sentido de que esses dois representantes legais dos CDs estaduais façam parte do Conselho Deliberativo da Rede Âncora Brasil. Atualmente, esse acordo está sendo cumprido por todas as Unidades Estaduais.

5.2.3 Atribuições e responsabilidades

Assim como a definição dos órgãos de administração, as atribuições deles são definidas no Estatuto da Associação. A seguir, são apresentadas as atribuições dos órgãos de administração da Rede Âncora Brasil.

a) Assembleia

Visando a traçar um comparativo entre o que está formalmente estabelecido no acordo contratual e o que foi realizado na prática, o Quadro 16 apresenta as atribuições estatutariamente definidas, bem como documentos que trazem a evidenciação da execução das atividades.

Atribuições da Assembleia	Documento de evidenciação
Apreciar e votar o programa de atividades e o orçamento para o exercício seguinte.	Sem evidência em documentos formais.
Apreciar e votar o parecer do Conselho Fiscal e o balanço do exercício anterior e o relatório da gestão da Diretoria.	Ata da Assembleia Geral Extraordinária de 1.º-05-2010 (somente aprovação das contas do exercício).
Julgar, como instância final, qualquer recurso interposto por associado das decisões do Conselho Deliberativo.	Sem evidência em documentos formais.
Deliberar sobre assuntos omissos no estatuto.	Sem evidência em documentos formais.
Aprovar as alterações estatutárias.	Ata da Assembleia Geral Extraordinária de 16-08-2007; 02-03-2008; 1.º-05-2010 e 04-11-2010.
Deliberar sobre a dissolução da associação.	Sem evidência em documentos formais.
Deliberar sobre a alienação, permuta, oneração ou gravame de bens imóveis de propriedade ou posse da associação.	Sem evidência em documentos formais.
Deliberar e decidir sobre a intervenção nas Unidades Estaduais.	Ata da Assembleia Geral Extraordinária de 1.º-05-2010.
Deliberar e decidir sobre a destituição ou substituição de seus dirigentes ou administradores.	Ata da Assembleia Geral Extraordinária de 1.º-05-2010.
Eleger, dentre os associados, o Conselho Deliberativo do Conselho Fiscal e do Conselho de Ética (atividade excluída na última revisão do estatuto).	Ata da Assembleia Geral Ordinária de 30-01-2010 e 12-06-2010.

Quadro 16- Atividades da Assembleia da Rede Âncora Brasil

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto de 10-05-2010.

Os dados apresentados no Quadro 16 mostram que a Assembleia tem tratado, com maior frequência, a aprovação das alterações estatutárias. Essas ocorreram visando

à adequação legal da Associação às mudanças na legislação brasileira, bem como alterações de endereço da sede social, inclusão do CNPJ da Associação e substituição do nome do Conselho de Administração para Conselho Deliberativo. A única alteração que impactou na efetiva alteração na estrutura da Federação ocorreu na Assembleia de 04 de novembro de 2010, momento em que ocorreu a aprovação da última edição do Estatuto Social, alterando o sistema de eleições da Rede Âncora Brasil. Cabe destacar, neste caso, que a não evidenciação da realização de algumas atividades citadas no Quadro 16 não significa o descumprimento das atribuições da Assembleia. Em alguns casos, não houve necessidade de sua intervenção, como exemplo, na atividade “julgar qualquer recurso interposto por associado das decisões do Conselho Deliberativo”. Não há evidência da efetiva realização da atividade “apreciar e votar o programa de atividades e o orçamento para o exercício seguinte”. Para a governança, o acordo sobre as atividades e o orçamento é importante para o alinhamento de interesses entre a Federação e as Unidades Estaduais, evitando-se potenciais custos e conflitos futuros.

b) Conselho Deliberativo

Em março de 2008, foi realizada a mudança na denominação do Conselho de Administração para Conselho Deliberativo. As atribuições do conselho, conforme Estatuto da Associação, encontram-se relacionadas no Quadro 17. Adicionalmente, são apresentados os documentos que trazem a evidenciação da execução das atividades.

Atribuições do Conselho Deliberativo	Documento de evidenciação
Apreciar e propor, à aprovação da Assembleia, a venda, permuta, oneração ou o gravame de bens imóveis da associação.	Sem evidência em documentos formais.
Apreciar e propor, à aprovação da Assembleia, as alterações estatutárias.	Sem evidência em documentos formais.
Examinar e emitir parecer sobre o relatório geral da associação, apresentado pela Diretoria Executiva.	Ata do Conselho Deliberativo de 13 e 14-11-2009, 11 e 12-06-2010, 20 e 21-08-2010 e 18 e 19-02-2011 (avaliação de desempenho das unidades estaduais).
Encaminhar sugestões e recomendações à Diretoria Executiva.	Ata do Conselho Deliberativo de 11 e 12-06-2010 (proposição do Programa de Premiação Rede Âncora; Plano de treinamento de gestores).
Cumprir e fazer cumprir os instrumentos contratuais, bem como as resoluções da Assembleia.	Ata do Conselho Deliberativo de 20 e 21-08-2010 (registro da importância de elaborar o planejamento da Rede).
Anular e reformar atos da Diretoria Executiva.	Sem evidência em documentos formais.

Continua...

Continuação.

Atribuições do Conselho Deliberativo	Documento de evidenciação
Apreciar e indicar à Assembleia os pedidos sobre destituição e substituição de qualquer membro eleito.	Sem evidência em documentos formais.
Deliberar sobre assuntos omissos no estatuto.	Ata do Conselho Deliberativo de 13e 14-11-2009.
Aprovar o planejamento estratégico da Rede Âncora Brasil.	Sem evidência em documentos formais.
Apreciar e aprovar o orçamento anual da Rede Âncora Brasil, antes da Assembleia.	Ata do Conselho Deliberativo de 20 e 21-08-2010 (registro da importância da elaboração do orçamento anual).
Fixar a orientação geral para as atividades da Rede e aprovar o plano de trabalho da diretoria e dos departamentos.	Ata do Conselho Deliberativo de 13 e 14-11-2009.
Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando os livros e papéis da Rede Âncora Brasil.	Sem evidência em documentos formais.
Convocar a Assembleia, quando julgar conveniente.	Sem evidência em documentos formais.
Manifestar-se sobre os relatórios e sobre as contas da diretoria.	Ata do Conselho Deliberativo de 18 e 19-11-2009.
Estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à Rede.	Ata do Conselho de Administração de 04-08-2007 (aprovar a abertura de Filiais); Ata do Conselho Deliberativo de 13 e 14-11-2009 (criação das diversas Diretorias).
Assessorar os demais órgãos de direção, quando por estes solicitados.	Ata do Conselho Deliberativo de 11 e 12-06-2010 (dificuldades de operações dos centros de distribuição).
Recomendar à Diretoria Executiva, em exercício, as providências para melhoria dos serviços.	Ata do Conselho Deliberativo de 11 e 12-06-2010.
Elaborar e aprovar os códigos e procedimentos da Rede Âncora Brasil, zelando pelo seu cumprimento.	Ata do Conselho Deliberativo de 13e 14-11-2009 e de 20 e 21-08-2010.
Fixar o valor das contribuições de cada associado, assim como as taxas de remuneração pelos serviços prestados.	Ata do Conselho Deliberativo de 18e 19-11-2009.
Suspender ou reabilitar direitos de associados.	Ata do Conselho Deliberativo de 13 e 14-11-2009.
Aprovar plano de contas apresentado pelo Conselho Fiscal.	Ata do Conselho Deliberativo de 12-06-2010, 18 e 19-02-2011, 18 e 19-11-2009.
Indicar os membros para comporem a Comissão Eleitoral.	Ata do Conselho Deliberativo de 13 e 14-11-2009.
Proceder à alteração na composição de membros da Diretoria Executiva durante o mandato da mesma.	Ata do Conselho Deliberativo de 13e 14-11-2009.

Quadro 17- Atividades da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Rede Âncora

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto de 01-05-2010.

Cabe destacar, neste caso, que a não evidenciação da realização de algumas atividades citadas no Quadro 16 não significa o descumprimento das atribuições do Conselho. Em alguns casos, não houve a necessidade de intervenção desse órgão de administração, como exemplo, na atividade “apreciar e propor, à aprovação da Assembleia, a venda, permuta,

oneração ou o gravame de bens imóveis da associação”, ou ainda, na atividade de “anular e reformar atos da Diretoria Executiva”.

Outro fato observado é que as reuniões do Conselho Deliberativo e da Assembleia ocorrem na mesma data, ficando registradas as deliberações em somente uma das atas. Como exemplo, pode-se citar a atividade de aprovação e votação do balanço do exercício anterior, ou ainda, a atividade de propor, à aprovação da Assembleia, as alterações estatutárias. Estas duas atividades foram analisadas e aprovadas pelos dois órgãos conjuntamente.

Além das atividades previstas estatutariamente, nas reuniões do Conselho Deliberativo, ocorre a troca de experiência entre as unidades estaduais. Em cada reunião, um estado apresenta suas melhores práticas, as quais são debatidas no grupo. Além disso, as reuniões ocorrem em Estados diferentes, o que permite que sejam realizadas visitas a um amplo conjunto de lojas associadas, bem como aos CDs. Houve troca de experiência e reflexões sobre visitas realizadas por associados a redes de outros países (por exemplo, as visitas realizadas nos Estados Unidos). Nessas reuniões, ocorre a participação de fornecedores, apresentando produtos e propostas de negociações.

O Conselho Deliberativo deve se reunir, conforme previsto no Estatuto Social, semestralmente. A Rede tem realizado reuniões presenciais do Conselho em um intervalo de 60 a 90 dias e, de forma virtual, por meio de videoconferência ou *skype*, uma ou duas vezes por mês, conforme a necessidade. Nas conferências, não ocorrem deliberações formais, e estas não são registradas em atas. Estes são, essencialmente, momentos de discussão e alinhamento de interesses.

Na visão dos entrevistados, a principal atribuição do Conselho Deliberativo é identificar as tendências do mercado e estabelecer a estratégia de atuação da Federação. Nos documentos analisados, percebe-se que, atualmente, há uma grande preocupação com os assuntos operacionais dos CDs. A rede chegou a elaborar o planejamento estratégico, porém não deu continuidade à sua implementação. Conforme relatado do ENT 04: “Se vai para o operacional e se esquece do estratégico.”

c) Conselho Fiscal

Conforme o Artigo 40º do Estatuto da Associação, as atribuições do Conselho Fiscal são: (a) Apreciar a prestação de contas apresentadas pela Diretoria Executiva; (b) Produzir parecer sobre as referidas contas, encaminhando-o ao Conselho Deliberativo; (c) Solicitar, à

Diretoria Executiva, todos e quaisquer documentos, informações ou comprovantes que julgar necessários à fiscalização e aprovação de atos da Diretoria Executiva; (d) Fiscalizar todos os atos contábeis e financeiros da Diretoria Executiva.

O Conselho Fiscal, em conjunto e nas reuniões do Conselho Deliberativo, analisa e aprova a prestação de contas da Diretoria. Esta é acompanhada do parecer do contador da Rede Âncora Brasil. O mesmo ocorre com a aprovação e o acompanhamento do orçamento anual (ENT 03; ENT 04).

d) Conselho de Ética

Compete ao Conselho de Ética, conforme o Artigo 44º do Estatuto Social da Associação: (a) Garantir a plena implementação do Estatuto, do Código de Ética e do Regimento Interno da Rede Âncora Brasil, no âmbito de todos os associados; (b) Instaurar Processo Ético para apuração de denúncias ou fatos que representem violação dos instrumentos contratuais, buscando instruir e finalizar recomendação ao Conselho Deliberativo quanto às medidas e penalidades a serem aplicadas; (c) Redigir o Código de Ética.

O Conselho de Ética só se reúne quando as afiliadas ou lojas associadas praticam algum ato que possa causar danos à Rede Âncora Brasil. É um recurso de última instância da Federação. Inicialmente, a Diretoria Nacional, em conjunto com as Unidades Estaduais, buscam resolver o problema. Dependendo da gravidade do ato, o Conselho Deliberativo é envolvido na busca de uma solução. Somente após essas instâncias, sendo necessário, se instaura um processo de ética. Até hoje, houve somente a instauração de um processo de ética que impactou na exclusão de uma Unidade Estadual da Federação (ENT 01, ENT 02, ENT 05).

A principal função do Conselho tem sido a elaboração do Regimento Interno e do Código de Ética. As reuniões ocorrem via *skype*. Membros do Conselho Deliberativo e da Diretoria estão participando da elaboração dos documentos (ENT 05).

e) Diretoria Executiva

Conforme Estatuto Social, Artigo 47º, cabe à Diretoria Executiva: (a) Cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto e as decisões das Assembleias e do Conselho Deliberativo; (b) Indicar a exclusão de associados; (c) Elaborar o orçamento do exercício anual e realizar a

administração financeira da Associação; (d) Organizar os serviços administrativos internos; (e) Fornecer dados e apresentar, ao Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, os relatórios de prestação de contas de sua gestão; (f) Constituir e indicar, para o exercício das funções, os Departamentos Comercial, de *Marketing*, de Tecnologia da Informação, de Expansão e de Inovação, assim como indicar um Coordenador Geral para responder pelos Departamentos; (g) Estabelecer parcerias entre fornecedores, privilegiando, sempre que possível, parcerias com outras organizações integrantes das Redes. Segundo o ENT 03, o Conselho Deliberativo participa, opina, estuda, mas é a diretoria que efetivamente tem feito a Rede funcionar.

As reuniões da diretoria ocorrem por meio de videoconferência ou via *skype*. Suas deliberações não são registradas em ata (ENT 01, ENT 02). Este fato evidencia a informalidade sob alguns aspectos da gestão da Rede Âncora Brasil. Conforme o Parágrafo Único, do Artigo 46º, do Estatuto da Rede, as deliberações das reuniões mensais obrigatórias da Diretoria Executiva devem constar em ata, lida e aprovada ao final dos trabalhos, em cada reunião, pelos diretores presentes. Essa deliberação não tem sido cumprida na Rede.

5.2.4 Centralização: autonomia e processo decisório

Em uma Federação, há duas formas de analisar a autonomia e o processo decisório. O primeiro refere-se aos limites decisórios da Federação e das Unidades Estaduais. O segundo está ligado aos limites decisórios dos órgãos de administração.

A relação da Federação com as Unidades Estaduais passou por três fases distintas na Rede Âncora Brasil. A primeira foi caracterizada por um processo descentralizado, com grande autonomia dos Estados. Nesse contexto, os Estados eram responsáveis pela governança e gestão da Associação e do CD. Neste primeiro momento, as decisões sobre a utilização da marca “Rede Âncora” e as negociações com os fornecedores estavam sob a alçada decisória da Federação. A segunda fase iniciou com a implantação de um sistema de compras pela *internet*, centralizando as negociações e compras na Federação. Na última fase, mais recente, as Unidades Estaduais passaram a ser filiais da Federação: “o estado tem que seguir o Estatuto Nacional” (ENT 01). As decisões ocorrem na Federação, diminuindo, dessa forma, a autonomia dos Estados. Hoje, “a decisão toda ela é da Associação Nacional com representação dos Estados” (ENT 01).

A centralização das decisões e atividades na Federação “ocorreu pela necessidade da Rede ter uma identidade perante o mercado, tanto o mercado fornecedor como consumidor” (ENT 03). Os entrevistados ressaltam que a centralização na Federação tende a ser ainda maior. Atualmente, a Federação se relaciona com as Unidades Estaduais (Associação e CD), não com as empresas associadas. No entanto, a Federação pretende, conforme relatado pelo ENT 03, “chegar ao nível de loja; nós queremos chegar ao ponto de um dia o próprio sistema fazer a reposição da loja; vendeu o próprio sistema, apresenta a necessidade no CD”.

Existem, nas Unidades Estaduais, as mesmas instâncias de decisão da Federação, ou seja, Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho de Ética e Diretoria Executiva. Os Conselhos e as diretorias estaduais, dentro de suas atribuições, são responsáveis por fazer cumprir as normas e deliberações da Federação. A Diretoria Regional possui amplos poderes para administrar a associação na Unidade. Esses órgãos possuem autonomia decisória sobre a forma de implementar essas normas e deliberações em seus Estados, visto que “as decisões tomadas no Conselho, elas são regra para todos os Estados” (ENT 01). Conforme ENT 04, aos Estados é dada autonomia sobre a gestão financeira dos CDs.

Em relação aos órgãos de deliberação, a Assembleia é o órgão soberano de decisão da Federação. No próximo nível da hierarquia, encontra-se o Conselho Deliberativo, que tem a função de estabelecer as estratégias da Rede Âncora. Na sequência hierárquica, a Diretoria Executiva tem o objetivo de implementar as estratégias propostas no âmbito da Assembleia e do Conselho Deliberativo. A Assembleia, por meio de seus delegados estaduais, tem a atribuição de aprovar o programa de atividades e o orçamento da Rede Âncora Brasil. Pode-se dizer que, a partir da ótica prática da Rede Âncora, as principais decisões relativas à definição e proposições das estratégias ocorrem no âmbito do Conselho Deliberativo (ENT 01, ENT 02, ENT 04).

O relato acima mostra que a Rede Âncora Brasil vem, com o passar do tempo, diminuindo as atribuições da Assembleia, aumentando, assim, a autonomia decisória do Conselho Deliberativo e da Diretoria. Esta é uma tendência observada teoricamente. Redes que possuem um grande número de associados tendem a se tornar mais centralizadas, visando tornar o processo decisório mais ágil e menos oneroso.

Já no que tange às atividades ligadas à operação (as atividades diárias e cotidianas), o Conselho Deliberativo não se envolve. O ENT 01 explicita o tema, postulando que “a gente procura fazer esta separação” para tratar dos diferentes temas envolvidos. É importante ainda

referir que é proposta uma autonomia à Diretoria Executiva e às Diretorias dos Departamentos (os Departamentos Comercial, de *Marketing*, de Tecnologia da Informação, de Expansão e de Inovação) dentro de limites orçamentários e da estratégia da Federação para que as ações sejam desenvolvidas. Porém, é relevante considerar que existem relações de interdependência entre as decisões nacionais e regionais na medida em que, usualmente, as decisões da Diretoria Nacional dependem de informações das Unidades Estaduais e vice-versa. Por exemplo, a negociação com um novo fornecedor depende do levantamento do potencial de compras dos Estados para projetar o volume global do país e, igualmente, do levantamento de informações nos Estados que podem ser responsáveis por compreender a credibilidade dos fornecedores envolvidos. Em alguns casos, mesmo com autonomia decisória concedida à diretoria, questões que podem gerar conflito dentro da rede são discutidas na reunião do Conselho. A ideia conceitual perseguida é procurar manter a harmonia e coesão da Rede como um todo.

5.2.5 Formalização

A Rede Âncora Brasil possui, dentre os documentos formais, o Estatuto Social, o Manual de Identidade Visual, Instruções Normativas e o Manual de Procedimentos Internos dos CDs. O Estatuto define os objetivos da Federação, os direitos e deveres das associadas, a forma de administração e constituição dos órgãos de administração. Ou seja, trata-se das regras gerais formais da Federação. No Manual de Identidade Visual, encontram-se as regras de uso e aplicação da marca “Rede Âncora”. As Instruções Normativas sintetizam as deliberações do Conselho Deliberativo, que são repassadas e devem ser cumpridas pelas Unidades Estaduais. O Manual de Procedimentos Internos detalha as operações do CD. O Regimento Interno e o Código de Ética estão sendo elaborados (ENT 01, ENT 03, ENT 05). Esses instrumentos “procuram normatizar o funcionamento e dar uma regra de funcionamento comum: [...] não é a questão tanto do controlar, mas ter um padrão de funcionamento único” (ENT 01). A formalização permite que as melhores práticas sejam rapidamente reproduzidas nos outros Estados.

No início da Rede Âncora Brasil, não havia a preocupação com a formalização. Hoje as reuniões do Conselho, por exemplo, são registradas em ata. A necessidade de maior

formalização é decorrente de problemas enfrentados pela Rede ao longo do tempo, o que a tornou mais profissionalizada e menos informal (ENT 01, 02, 03). Um exemplo de problema enfrentado pela não formalização da Rede ocorreu em uma eleição do Conselho Deliberativo e da Diretoria da Rede. Alguns Estados não tinham formalizado sua adesão, embora estivessem participando ativamente das reuniões e deliberações em conjunto. Após a eleição, uma parte do grupo, não satisfeita com o resultado, tentou invalidar a eleição e a participação dos membros (informais) nos cargos diretivos. Assim, após situações de conflito, a Rede buscou ajustar seus documentos formais para a incidência dessas situações. Segundo o ENT 04, a formalização é importante, pois “evita hoje que um aventureiro qualquer venha entrar na Rede Âncora com o objetivo de fazer qualquer ação que venha abalar a estrutura dela”.

5.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS PRINCIPAIS

A dimensão instrumental da governança compreende os instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e o controle da Federação são operacionalizados. Estes instrumentos asseguram que as empresas participantes irão atuar da forma desejada para o alcance dos objetivos coletivos. Compreende a coordenação (ajuste mútuo, supervisão direta e padronização de processos e resultados), o controle (formal e informal) e os incentivos (materiais e imateriais). A seguir, descreve-se como esses elementos são utilizados na Rede Âncora Brasil.

5.3.1 Coordenação

Conforme evidenciado na teoria, o ajuste mútuo é essencial nos primeiros estágios de vida da Rede (ALBERS, 2005; NASSIMBENI, 1998). Este fato foi evidenciado na negociação da estrutura da Rede. Segundo o ENT 03, “fomos procurar qual era o melhor formato: uma associação nacional que regeria as regionais. Até que ponto essa nacional poderia influenciar no estado. Isso vem sendo feito gradativamente”. Apesar do fato de que esta discussão tenha sido particularmente importante no início da formação da rede, este é um processo contínuo e vem trazendo alterações estruturais como o “ajuste na composição

do conselho e diretoria para maior representatividade” (ENT 02). Do ponto de vista prático, visando tornar as atividades de coordenação as mais eficazes possíveis, são realizadas conferências entre Conselheiros e Diretoria, por meio de videoconferência ou via *Skype*, com regularidades previamente definidas, momento em que os membros interagem e podem expressar suas ideias e opiniões, visando chegar aos consensos mínimos necessários para viabilizar a operação da Rede Âncora (ENT 01, ENT 02).

Um ponto essencial das atividades de coordenação está associado com a padronização de processos operacionais. A ideia é de que essa padronização, com foco na obtenção dos resultados propostos, tenda a permitir que a Federação exerça a supervisão sobre algumas das atividades das Unidades Estaduais consideradas necessárias e de que as diferentes Unidades Estaduais possam também controlar as atividades das empresas associadas. A Federação tem buscado a padronização de prestação de contas estaduais para consolidar o volume nacional das receitas e despesas das associações e dos CDs (ENT 02). A padronização e divulgação nas reuniões do Conselho Deliberativo dos resultados financeiros, por estado e de forma consolidada, tendem a permitir que sejam propostas ações proativas no sentido de que as diferentes gestões dos Estados sejam continuamente melhoradas, em particular aquelas práticas associadas com os CDs (ENT 03). A Federação monitora, igualmente, os estoques dos CDs estaduais, volume e periodicidade das compras, e, em caso de alguma anormalidade, a Diretoria contata a Unidade Estadual para avaliar e corrigir a situação. Pode-se observar aqui uma preocupação da Rede Âncora Brasil com os aspectos ligados à gestão operacional dos CDs regionais.

5.3.2 Controle

No âmbito da Rede Âncora Brasil, é realizado o controle sobre os resultados financeiros e, principalmente, sobre o volume de compras dos distintos Estados. O sistema integrado de compras permite que a Federação tenha acesso e monitore os dados dos CDs. Este controle é essencial para a negociação e o monitoramento das metas negociadas com os fornecedores da Federação. Outro aspecto rigidamente observado na Federação é a inadimplência. Havendo atraso no pagamento, o associado tem o acesso ao sistema de compras bloqueado, impossibilitando-o de realizar novas aquisições. Esta rigidez tem por

objetivo não comprometer a saúde financeira dos CDs e, ao mesmo tempo, preservar a imagem da Rede junto aos fornecedores (ENT 02).

As reuniões do Conselho Deliberativo e as visitas da Diretoria às Unidades Estaduais permitem que a Federação identifique se há algum estado atuando em desacordo com os padrões estabelecidos em âmbito nacional. Uma constatação central é de que, “se o estado caminhar numa direção errada, todos os outros Estados são penalizados” (ENT 03). Isso implica na necessidade de monitorar constantemente as decisões de gestão tomadas nos distintos Estados da Federação. Já o controle sobre o comportamento dos associados é exercido pelas Unidades Estaduais. Somente em casos extremos em que o comportamento possa causar danos para a Federação, é que o assunto é levado à Diretoria Nacional, ao Conselho Deliberativo ou Conselho de Ética (ENT 05). Fica, igualmente, sob a responsabilidade do estado o controle sobre o adequado uso da marca “Rede Âncora” (ENT 01, ENT 05).

5.3.3 Incentivos

A forma de incentivo a ser adotada é um ponto relevante da discussão na Rede Âncora Brasil, não havendo um consenso estabelecido sobre este ponto específico. Alguns membros do Conselho Deliberativo acreditam não ser necessário estabelecer um sistema de incentivo, tendo em vista que os associados são os donos do empreendimento. Os defensores desta tese defendem que os CDs não trabalham visando ao lucro, sendo esta uma forma percebida de repasse dos benefícios das negociações aos associados. Dessa forma, o benefício gerado pela Federação é repassado automaticamente para os associados. Para os defensores de tese oposta, a geração de sistemas criativos de incentivos poderia fazer com que a Federação pudesse alcançar resultados superiores (ENT 01, ENT 02, ENT 03).

O ponto nevrálgico do debate está relacionado com o fato de como, por meio de critérios meritocráticos previamente estabelecidos, seria possível premiar os associados que têm uma ação diferenciada na rede, tais como: participação nas reuniões, apresentação de crescimento no volume de compras superior à média, entre outros aspectos. Os entrevistados destacaram a dificuldade de estabelecer critérios gerais que sejam justos e que, ao mesmo tempo, gerem resultados superiores para a Rede Âncora Brasil, para as Redes Âncoras

estaduais e para as empresas que as constituem. Há também a dificuldade de estabelecer critérios objetivos para definir quem deve ser premiado: se a Unidade Estadual ou os associados. A rede, na Assembleia de janeiro de 2010, premiou com um troféu simbólico os CDs que obtiveram os menores custos operacionais. Já os fornecedores costumam premiar os CDs que apresentaram o maior volume de compras (ENT 01, ENT 02, ENT 03).

Nas reuniões presenciais do Conselho Deliberativo, é apresentado o volume de compras e de vendas dos CDs, de forma individualizada por Estado. Os Conselheiros, representantes das Unidades Estaduais, podem, dessa forma, comparar seu desempenho com o de outros Estados. Apresenta-se também o *ranking* de compras por associados, destacando-se as empresas que apresentaram o maior volume de compras por meio dos CDs. Segundo o ENT 02, a demonstração desses resultados nas reuniões do Conselho representa uma forma de reconhecer a boa gestão dos CDs dos Estados, assim como das empresas que passaram a fidelizar as compras e o *mix* de produtos negociados pela Rede.

Quanto a sanções, a Rede tem previsto, em seu Estatuto, somente os casos de exclusão de associados, vinculados à ação de infração dos documentos que regem a Associação. Embora não previsto nos documentos formais, a Federação teve um caso de punição aplicado a um associado. A punição se deu por uma ação oportunista de um associado que buscou melhores condições de negociação junto a um distribuidor não pertencente à Rede Âncora Brasil. O associado apresentou a tabela de preços negociada para a Rede Âncora Brasil, buscando condições individuais de negociação privilegiadas. O distribuidor, por sua vez, usou a tabela de preços da Rede Âncora Brasil para se beneficiar da negociação junto ao fabricante. A Rede Âncora Brasil tomou ciência desse fato por meio de uma advertência do fabricante, sob ameaça de ter o contrato rescindido. A punição desse associado consistiu no bloqueio ao sistema de compras pelo período de noventa dias (ENT 01).

5.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES

Os mecanismos externos de governança representam as forças externas de incentivo e controle sobre os atos da gestão. O sistema político, legal e regulatório refere-se à conformidade societária, às disposições que regulam o registro e funcionamento da Rede. Conforme seu estatuto, a Rede Âncora Brasil é uma associação civil, sem fins lucrativos. Por

ser uma associação, é regulamentada tanto pela Constituição Federal quanto pelo Novo Código Civil. É regida por um Estatuto Social, que, após a ata de ampliação do escopo da Rede Âncora RS, está na sua quarta edição. A Federação não possui ainda um Regimento Interno, estando este em processo de elaboração.

A segunda forma de exercer o controle externo da Federação é por meio de auditorias independentes. Foi realizada, a pedido da Federação, auditoria independente em duas Unidades Estaduais, não por problemas internos na gestão dos CDs, mas por potenciais falhas cometidas pelo Escritório de Contabilidade. Após a auditoria, houve a troca dos prestadores de serviço (ENT 01). A Rede Âncora Brasil não realizou nenhuma auditoria independente. Entretanto, a necessidade de estabelecer esta prática é reconhecida pelos membros do Conselho Deliberativo, conforme colocam os ENT 04 e ENT 01:

O que a gente percebe a carência da Âncora contar com uma auditoria, uma pessoa ou duas pessoas para não só fazer auditoria dentro da Âncora BR, como também dentro dos CDs (ENT 04).

[...] nós queremos ver se conseguimos entrar nisso, aprovar para que todos os Estados tenham que contratar auditoria externa lá no estado. Terminou o mandato a Diretoria tem que ser auditada, isso a gente quer debater nesse Conselho (ENT 01).

Frente à aparente fragilidade dos mecanismos externos no sistema de governança, os mecanismos internos ganham maior atenção, dada a possibilidade de ser efetivo instrumento de incentivo e monitoramento sobre os atos da gestão. Nos mecanismos internos, encontra-se o Conselho de Administração na Rede Âncora Brasil, denominado Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e o item Representação e Participação.

A principal atribuição do Conselho Deliberativo da Rede Âncora Brasil é dar um direcionamento estratégico da Rede. Conforme modelo decisório proposto por Jensen (1983), normalmente é a diretoria quem inicia o processo gerando alguma proposta a ser desenvolvida pela Federação. Cabe ao Conselho Deliberativo aprovar, reprovando ou ratificar a proposta. A implementação é realizada pela diretoria e, por fim, o Conselho acompanha os resultados mediante a prestação de contas da diretoria. Na Rede Âncora, o Conselho Deliberativo desempenha um papel bastante ativo das decisões estratégicas da Rede. Por não haver o planejamento estratégico formal da Rede, as reuniões de aprovação, reprovação e ratificação tornam-se frequentes, conforme relatado pelo ENT 01. As reuniões do Conselho,

dependendo da necessidade, ocorrem duas vezes por mês. O monitoramento sobre os atos da gestão, considerado teoricamente um dos mais importantes papéis do Conselho Deliberativo, é feito, de maneira informal e contínua. Não é adotada a prática de apresentação de relatórios formais sobre os atos da gestão por parte da Diretoria ao Conselho. A não necessidade de uma prestação de contas formal ocorre em função de os dois órgãos atuarem de forma bastante interativa.

A teoria apresenta algumas recomendações para tornar a atuação do Conselho Deliberativo mais eficiente, dentre elas: o tamanho, a composição e a independência. Em relação ao tamanho, o IBGC (2009) recomenda que o conselho tenha entre 5 e 9 membros, sugestão corroborada por Olson (1999). Segundo o autor, uma reunião com um grande número de participantes não permite que sejam tomadas decisões suficientemente cautelosas. Nas reuniões da Rede Âncora Brasil, chegam a participar aproximadamente quarenta representantes das associadas. Para minimizar a baixa contribuição de cada participante, individualmente, em reuniões com grandes grupos, a Federação, conforme sugerido por Olson (1999), recorre à constituição de grupos menores. A Federação cria comitês para o desenvolvimento de projetos e estudos pontuais. Um exemplo é o atual desenvolvimento do Regimento Interno, que está sendo desenvolvido pelo Conselho de Ética com a participação de alguns membros voluntários do Conselho Deliberativo. Outro exemplo: na reunião do Conselho Deliberativo de Fevereiro de 2011, constituiu-se uma comissão, composta por aproximadamente cinco membros, para analisar a proposta de parceria recebida de uma Rede dos EUA.

Quanto à composição, os membros do conselho são eleitos entre os associados. O ENT 02 destaca a importância de se desenvolver lideranças alinhadas com os princípios da Rede para qualificar os candidatos aos cargos diretivos. Quando se inicia a construção das chapas para as eleições, são levadas em consideração as qualificações pessoais para o exercício do cargo. A independência não é prática da Rede Âncora Brasil. Observa-se que não ocorre a participação de membros externos no Conselho Deliberativo.

Pode-se identificar que o Conselho Fiscal vem exercendo a atribuição de fiscalização da prestação de contas em conjunto com o Conselho Deliberativo. Alguns entrevistados citaram que a informalidade na gestão e a falta de controle gerenciais das lojas acabam impactando na gestão da Rede. Há casos na Rede Âncora Brasil de lojistas associados que não controlam, por exemplo, as receitas e despesas de seu empreendimento, não sabendo informar o faturamento ou os custos de sua loja. Por não ser uma prática em seu

empreendimento, não é dada importância a esta prática na Federação. No início da Rede, a prestação de contas era simplesmente uma formalidade legal a ser cumprida na Assembleia. Com o crescimento da rede, esses controles estão se tornando imprescindíveis para auxiliar o processo de tomada de decisões, principalmente de investimentos em novos projetos. Hoje, a prestação de contas visa também a manter a harmonia da Rede, uma vez que algumas afiliadas passaram a questionar a origem e aplicação de recursos da Federação. A Rede considera o cumprimento das atribuições previstas pelo Conselho Fiscal um desafio a ser alcançado neste ano (ENT 01, ENT 02, ENT 03).

No que se refere ao item “Representação e participação”, a principal forma de representatividade e participação dos associados ocorre por meio da Assembleia. A representatividade dá-se por delegados de cada Unidade Regional, na proporção de um delegado para cada 10 associados da respectiva Unidade.

Tendo como base ampliar a compreensão coletiva dos temas relevantes para a gestão e estratégia da rede, a Federação realiza, anualmente, o Congresso Nacional da Rede Âncora. O evento ocorre concomitantemente com a realização da maior feira do setor de autopeças, a AUTOMECC. Esta foi uma forma prática e objetiva que a Federação encontrou para aumentar a participação em número de lojas associadas (ENT 01).

A Federação promove plenárias periódicas e temáticas sobre temas essenciais para incrementar a competitividade da Rede (por exemplo: produtos da linha leve, da linha pesada, etc.) por intermédio de videoconferência. Há uma agenda estabelecida, normalmente com reuniões mensais. Essas plenárias são abertas a todos os lojistas. A loja associada tem acesso aos debates mediante a utilização do acesso à Internet. Na percepção no ENT 01, “quanto mais informação lá na ponta ele tem, mais integrado ele está. Essas plenárias têm o caráter informativo, ela é bastante informativa”.

A Federação incentiva as Unidades Estaduais a promover reuniões plenárias periódicas, de forma que os lojistas, frequentando essas reuniões, possam manifestar-se e mostrar suas principais necessidades e insatisfações em relação à Rede. As demandas dos associados são levadas para a reunião do Conselho Deliberativo. Apesar de o processo de comunicação com as lojas ocorrer por meio das Unidades Estaduais, os lojistas associados podem entrar em contato com a Federação via *e-mail*, telefone e *Skype* (ENT 01, ENT 02, ENT 05).

5.5 FONTES DE CONFLITO

Entre os conflitos relatados pelos entrevistados, destacam-se: (a) diferença de porte entre os associados; (b) assimetria de informações; (c) baixa participação dos associados; (d) linhas de produtos e marcas; (e) sucessão de cargos; (f) negociação de alteração na estrutura da Federação.

A diferença de porte entre os associados, na fase inicial da Federação, foi uma fonte de conflito. Inicialmente, quando as associações possuíam maior autonomia, as Unidades Estaduais realizavam negociações com as fábricas. Porém cada associado realizava sua compra diretamente com o fornecedor. Neste contexto, as lojas de menor porte não conseguiam atingir o volume mínimo exigido para realizar a compra, não se beneficiando da negociação realizada. Já as lojas de grande porte buscavam negociar vantagens superiores às negociadas pela associação, chegando o associado, em alguns poucos casos, a se tornar fornecedor exclusivo de uma determinada fábrica. A criação dos CDs nas Unidades Estaduais representou uma solução para minimizar as dificuldades dos pequenos lojistas em relação à escala, minimizando objetivamente as negociações privilegiadas dos grandes lojistas, tendo em vista que as compras são realizadas diretamente pelos CDs (ENT 02).

A assimetria informacional é uma fonte potencial relevante de conflito entre os diferentes atores associados à Rede Âncora Brasil. Inicialmente, o conflito consistia na falta de informação e transparência da gestão financeira do CD. A Federação, a partir da identificação deste fato, recomendou às unidades estaduais que façam uma reunião de prestação de contas, preferencialmente na primeira semana de cada mês (ENT 01).

A baixa participação dos associados nas reuniões e Assembleias Estaduais também gera assimetria informacional pela falta de conhecimento dos mais variados assuntos tratados na Federação, trazidos por seus representantes, assim como dos assuntos específicos da Unidade Estadual. Em alguns casos, a não participação de uma loja associada em uma Assembleia Estadual é usada como argumento para a não realização de algum acordo negociado (ENT 01). Cabe destacar que as deliberações da Federação e Unidades Estaduais aplicam-se, da mesma forma, aos participantes presentes e ausentes, conforme Estatuto da Federação.

Da mesma forma, questões associadas às linhas de produtos ou marcas adquiridas pela Rede Âncora Brasil tendem a ocasionar alguns atritos. A primeira forma de atrito ocorre

pelas diferenças regionais. Um produto negociado pode ser aceito no mercado do sul do país e não ser aceito no Nordeste. Segundo o ENT 03, “Hoje isso já está bem encaminhado; nós temos hoje uma Comissão de Produto bem atuante, com participação de vários Estados”. Ocorre também a baixa aceitabilidade de alguns lojistas com metas decididas em fóruns menores sobre nova linha de produtos. Neste sentido, “os lojistas precisam entender que a Rede Âncora em nível nacional, ela tem que se submeter a algumas indústrias, a algumas regras que elas nos impõem” (ENT 05). Podem-se observar aqui aspectos estratégicos associados com a relação de poder entre a Rede Âncora e os diferentes fornecedores com os quais ela tem relacionamento.

A sucessão de cargos diretivos nas Unidades Estaduais, responsáveis por eleger delegados para compor a Assembleia Nacional, representa uma fonte de conflito na Rede Âncora Brasil. Segundo os entrevistados, os novos integrantes, muitas vezes, não sabem como ocorre o processo de tomada de decisão na Federação, quais são os compromissos das Redes Estaduais para com a Federação, entre outros aspectos. O ENT 03 relata que alguns membros, ao assumirem o cargo na Federação, representando seus Estados, não compreendem que eles pertencem a um grupo maior, constituído por diversas Unidades Estaduais. Estes apresentam uma visão individualista, buscando, simplesmente, a satisfação dos interesses de suas Unidades. Dessa forma, não há uma visão do coletivo por parte de alguns integrantes. Nestas situações, torna-se difícil obter o consenso na tomada de decisão coletiva. Ao se identificar esses comportamentos, ocorre a intervenção de dirigentes da Rede Âncora Brasil. Normalmente, os dirigentes da Rede realizam visita a essas Unidades Estaduais, buscando, conforme o ENT 03 “debater, conversar, explicar para eles como funciona”.

A Rede Âncora, ao longo de sua história, mostrou que vem promovendo alterações em seu sistema de governança e gestão. Conforme teoricamente apresentado, o acordo sobre os elementos estruturais e mecanismos de governança devem ser acordados entre os membros. A Rede Âncora Brasil enfrentou uma situação na qual não houve consenso sobre proposição de uma nova forma de governança, mais centralizada e menos participativa. Deste não acordo entre as Unidades, ocorreu a saída de uma afiliada da Federação (ENT 05).

5.6 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO – REDE ÂNCORA

Os resultados apresentados neste capítulo permitem concluir que os elementos teóricos do sistema de governança, ou seja, os elementos estruturais, mecanismos de governança sobre os principais e os agentes tornam-se adequados ao estudo das Redes de Cooperação Federadas.

A Rede Âncora Brasil, ao longo do tempo, ampliou os termos do acordo contratual, iniciando com um contrato de empreendimento coletivo. Passou pela constituição de uma Associação Nacional, integrada por diversas associações estaduais independentes. Por fim, foi regida por Estatuto único, aplicável a todas as Unidades Estaduais, que passaram a ser filiais da Federação.

A Rede ampliou, igualmente, seu escopo de atuação. Inicialmente eram, simplesmente, realizadas negociações em conjunto, e realizava-se a gestão do uso da marca “Rede Âncora”. Hoje, além das atividades iniciais, a Federação realiza compras para todos os CDs das Unidades Estaduais. Além disso, oferece serviços de capacitação às afiliadas, principalmente sobre os aspectos relacionados à gestão operacional dos CDs.

Iniciou sua gestão com um comitê executivo, composto por representantes das Unidades Estaduais. Hoje possui uma estrutura formal constituída por cinco instâncias de decisão (Assembleia, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho de Ética e Diretoria Executiva). As atribuições e as regras de composição são definidas estatutariamente. Utiliza também sistema de representação das Unidades Locais na Assembleia e no Conselho Deliberativo, em função do número de associados das Unidades Locais.

O Conselho Deliberativo é o órgão de deliberação estratégica da Rede Âncora Brasil. A Assembleia tem tido sua amplitude de atuação reduzida. Na última alteração estatutária, sua principal atribuição, ou seja, eleger os membros dos Conselhos e Diretoria, foi delegada às Unidades Estaduais, por meio do sistema de eleição direta. Dessa forma, o Conselho Deliberativo tem assumido um maior conjunto de atividades e decisões. A Diretoria é o órgão executivo da Rede. Cabe destacar, no entanto, que há uma relação bastante frequente e decisões compartilhadas entre o órgão executivo e deliberativo.

Ao longo do tempo, a Federação tem centralizado as decisões estratégicas, diminuindo a autonomia decisória das Unidades Estaduais. Ampliou também os esforços de coordenação, controle e formalização das atividades desenvolvidas coletivamente. O sistema

de incentivo é um aspecto não resolvido completamente na Federação; não há consenso sobre sua necessidade e efetividade.

No que se refere aos mecanismos de governança externos, conforme destacado pela teoria, este é um cumprimento legal da Rede Âncora Brasil. Tem como principal objetivo assegurar o direito das partes interessadas, pois apresenta alguns mecanismos de prestação de contas dos atos da gestão. No entanto, os mecanismos externos não são utilizados pela Federação como um efetivo sistema de incentivo e controle sobre os atos da gestão.

Os mecanismos internos, embora presentes no sistema de governança da Rede Âncora, não seguem as determinações legais do Estatuto. Por exemplo, o Conselho Deliberativo, apesar de monitorar os atos da gestão por meio de reuniões sistemáticas, não o faz por meio de relatórios formais. O Conselho Fiscal, da mesma forma, aprova a prestação de contas em conjunto com o Conselho Deliberativo. Apesar da informalidade, esses órgãos constituem importante instrumento de alinhamento de interesse entre principais e agentes.

A Rede Âncora Brasil possui um sistema de participação e representação instituído, no qual as Unidades Estaduais e suas lojas associadas podem participar de diversas atividades e decisões da Rede.

Por fim, entre as principais fontes de conflito evidenciadas, encontra-se a necessidade de acordo sobre o sistema de governança e gestão, no qual uma alteração pode ocasionar a saída de afiliadas. As atividades realizadas coletivamente também necessitam ser discutidas e alinhadas para que os resultados coletivos sejam alcançados. Foi identificado também que a falta de participação dos associados, principalmente nas ações desenvolvidas pelas Unidades Regionais, gera assimetria de informações, sendo, igualmente, uma potencial fonte de conflito.

A Rede Âncora Brasil tem demonstrado que é possível promover o crescimento do número de associados sem perder o caráter participativo da governança e gestão. Conseguiu, mediante o uso de tecnologias da informação, implementar um sistema de comunicação e controle efetivos. Dentro das expectativas de seus associados, ela atingiu os resultados individuais e coletivos, mitigou os conflitos e reduziu os custos das decisões coletivas.

6 RESULTADOS - CASO REDE CONSTRUIR

Este capítulo apresenta a descrição da Rede Construir. São apresentados o histórico, os objetivos e as ações realizadas em conjunto. Na sequência, são apresentados os elementos estruturais e os mecanismos de governança utilizados para incentivar e monitorar as ações das afiliadas, assim como dos agentes. Finalmente, discorre-se sobre os potenciais conflitos e as soluções adotadas pela Federação para tratar do tema.

6.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

A Rede Construir é a maior rede de lojas de material de construção da América Latina. É a única rede associativa com presença nacional do setor. Encontra-se entre os 50 maiores revendedores do segmento no País, em um universo de 140 mil lojas, conforme 12.º Ranking Nacional das Lojas de Material de Construção da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO), uma das principais entidades de classe do setor. A Federação da Rede Construir é composta por oito associações afiliadas, representando sete Estados da Federação que, no conjunto, congregam aproximadamente 200 pontos de venda distribuídos em 107 municípios do país.

A Federação tem como objetivos declarados em seu Estatuto Social: (a) congregar as associações regionais do setor em uma entidade nacional; (b) pugnar pelos interesses das associações; (c) buscar a cooperação entre as associações regionais, desenvolvendo ações nos interesses que lhe são comuns. Os interesses comuns destacados são: (a) montar e administrar centrais de negócios, vendas e serviços; (b) instituir e viabilizar aspectos físicos, econômicos, visuais, metodológicos, assessoria técnica, marcas e padrões; (c) desenvolver produtos de marca própria; (d) comercializar, importar e exportar produtos (e) realizar treinamento operacional de associados e empregados; (f) prover assessoria em processamento de dados, área jurídica, contábil e técnica. A Federação guia-se também por alguns fundamentos: (a) Bandeira - representada pela marca, que proporciona visibilidade perante o mercado fornecedor e consumidor; (b) Verticalização - melhores negociações com fornecedores pelo volume concentrado; (c) Capital Intelectual - investimento em treinamento e capacitação,

tanto dos gestores das lojas associadas quanto dos colaboradores; (d) Rentabilidade - conscientização do grupo para a busca de melhores resultados.

A Rede Construir é resultante da integração das iniciativas de Redes de Cooperação estaduais independentes. Motivados pelo projeto Redes Setoriais do SEBRAE-SP e pelo Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção de São Paulo (SINCOMAVI/SP), em 1997 foi constituída a Associação das Lojas de Materiais de Construção de São Paulo (ALOMACO), associação de 10 lojas de São Paulo. O objetivo inicial da rede foi realizar compras em conjunto. Após a consolidação dessa atividade, iniciou-se uma nova fase do trabalho, chamada “Projeto de Personalização/Padronização”. Nesse momento, foi definida a marca e a logotipia da Rede Construir. Definiu-se um novo padrão visual para as lojas, além de alterações no leiaute das lojas, passando para o sistema de autosserviço. Em 1998, a rede passou a desenvolver ações de *marketing* conjuntas, como promoções e divulgação (por exemplo: distribuição de tabloides) (DA SILVA, 2010). Pela liderança de um dos associados, surgiu a ideia de replicar o modelo em outros Estados, com o objetivo de fortalecer as negociações e dar mais força à marca. Três anos após sua fundação, a Rede buscou sua expansão para outros Estados. Estimava-se que, na época, existiam 70 redes Brasil, a maior parte delas concentrada no eixo Sul/Sudeste. Em 2000, os Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná passaram a fazer parte da Rede Construir. Na sequência, no ano de 2002, ocorreu a adesão dos Estados de Pernambuco e Espírito Santo; em 2005, o Rio de Janeiro e, por fim, em 2007, o Estado de Minas Gerais. Conforme relatado pelo ENT 07, a relação foi formalizada por meio de um Termo de Adesão à Rede, com a permissão do uso da marca para os atores que aderiram à Rede Construir.

A Federação Nacional das Associações Regionais de Lojistas de Material de Construção foi fundada somente em 2005. Ela congrega as associações estaduais, cada uma com modelos próprios de Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética. Das oito afiliadas, quatro possuem Centros de Distribuição ativos, responsáveis pela aquisição, armazenagem e distribuição de mercadorias adquiridas coletivamente. Não há uma padronização quanto ao formato jurídico dos CDs. Alguns CDs são constituídos juridicamente como S.A., dentre os quais há, ainda, uma variação quanto às cotas de capital. Em alguns casos, são utilizadas cotas com igual participação. Em outros casos, são adotadas cotas diferentes. Ainda é possível observar diferenças relativas à estratégia de comercialização. Há CDs que comercializam produtos somente para seus membros. Outros vendem para o mercado consumidor. Os CDs que comercializam produtos para o mercado

consumidor praticam políticas de comercialização diferenciada: associados ou acionistas possuem uma melhor condição comercial em relação a preço e condições de pagamento, comparados às lojas não integrantes da Rede.

Os entrevistados relataram que a principal razão para a formação da Federação está associada aos aspectos relativos à competição, o que foi materializado pela entrada de grandes varejistas internacionais no mercado Brasileiro, como a *Leroy Merlin*, *Castorama*, *Saint-Gobain*, notadamente redes varejistas francesas. O país, logo após o Plano Real e a estabilização da inflação, atraiu essas empresas, que se caracterizam como organizações capitalizadas e profissionalizadas.

A Federação possui, atualmente, dois principais focos de atuação. O primeiro consiste na cessão do direito de uso da marca “Rede Construir” às lojas associadas de suas afiliadas. O segundo foco centra-se nas negociações junto a fornecedores nacionais, provendo as afiliadas e suas associadas com melhores condições de aquisição de produtos.

6.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A seguir, apresenta-se a estrutura de governança fixada no Estatuto da Federação da Rede Construir. São descritas as atividades realizadas pela Federação, os órgãos de administração, sua forma de constituição e atribuições, níveis de autonomia decisória da Federação, das Unidades Locais e dos órgãos de administração. Apresentam-se o grau de formalização e o grau no qual as regras sobre os processos e os resultados são predefinidas. Finalmente, são apresentados os principais conflitos vivenciados pela Federação.

6.2.1 Atividades da Federação

A Rede Construir, desde seu surgimento como Rede Local, teve início com a realização de negociações coletivas. Criou a marca “Rede Construir”, que permanece sob sua gestão. Há também a oferta de alguns serviços, como treinamentos, assessorias e consultorias, disponibilizados para as afiliadas.

6.2.2 Órgãos de administração

A Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva são as instâncias de deliberação da Federação Nacional das Associações Regionais de Lojistas de Material de Construção Rede Construir previstas em seu estatuto. A Assembleia, órgão superior de administração da entidade, é constituída pelos Presidentes de cada Unidade Estadual em pleno gozo de seus direitos, tendo, dessa forma, o número de membros na mesma proporção do número de Associações que fazem parte da Federação. O Conselho Fiscal é composto de três membros titulares e quatro membros suplentes. A Diretoria Executiva é constituída por um Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro.

A composição dos cargos ocorre por meio de eleições. Os Presidentes Estaduais são eleitos em Assembleias Estaduais. A Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal são eleitos em Assembleia da Federação, convocada para este fim. A Figura 21 apresenta o sistema de eleição dos órgãos de deliberação da Federação.

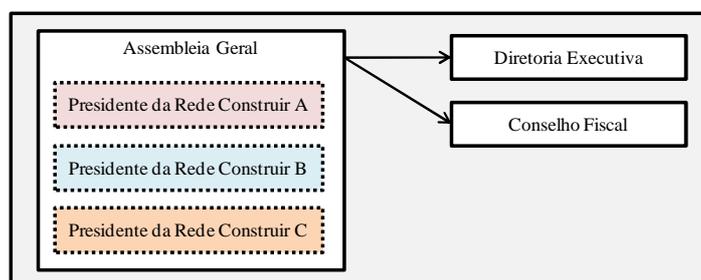


Figura 21 - Sistema de eleição da Rede Construir

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto de 18-05-2005.

As Unidades Estaduais da Rede Construir são regidas por Estatuto próprio. Cada Estatuto prevê o período e a forma de eleição de seu presidente. Dessa forma, percebe-se que, na Federação da Rede Construir, pode ocorrer a troca de membros da Assembleia em períodos distintos das eleições da Federação. Para que não haja interrupção dos trabalhos da Federação, é permitido que o Presidente em exercício das Unidades Estaduais seja acompanhado de quem irá sucedê-lo. Embora sem direito a voto, a participação facilita a integração do novo membro nos assuntos e no funcionamento da Federação. Além disso, a Rede permite a participação dos Gestores Estaduais nas reuniões e na Assembleia, também

sem direito a voto. Essa medida se dá pelo fato de que a implementação das estratégias nas afiliadas é realizada, em sua grande maioria, pelos Gestores Estaduais (ENT 08).

6.2.3 Atribuições e responsabilidades

As atribuições e responsabilidades são definidas no Estatuto da Federação. Somente no ano de 2005, data de formalização da Federação, foram definidos os órgãos de administração da Federação. O Termo de Adesão à Rede, assinado para dar às afiliadas e seus associados o direito de uso da marca, não contemplava a estrutura de governança da Federação. A seguir, serão detalhadas as atribuições da Assembleia, Conselho Fiscal e Diretoria.

a) Assembleia

A Assembleia é responsável por toda e qualquer decisão de interesse da associação. O Quadro 18, que segue, apresenta as atribuições definidas em seu Estatuto, assim como apresenta os documentos que trazem a evidência da execução das atividades. Dessa forma, é possível realizar um comparativo entre o que está formalmente estabelecido no acordo contratual e o que foi realizado na prática.

Atribuições da Assembleia	Documento de evidência
Eleger e destituir membros da Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Presidente da Assembleia.	Ata da Assembleia Geral Ordinária de 08/03/2008 e 15/05/2010
Tomar conhecimento do relatório e prestação de contas da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.	Ata da Assembleia Geral Ordinária de 08/03/2008 e 15/05/2010
Alterar o Estatuto Social.	Ata da Assembleia Geral Ordinária de 08/03/2008
Dispor sobre a aquisição, gravação de ônus reais e alienação de bens imóveis.	Sem evidência em documentos formais
Dispor acerca do quadro de empregados técnico-administrativos que compõem a Federação, estabelecendo cargos, funções e remuneração.	Sem evidência em documentos formais
Indicar e admitir colaboradores beneméritos e associações federadas efetivas.	Sem evidência em documentos formais

Quadro 18 - Atividades da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Rede Construir

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas atas da Assembleia.

O Quadro 18 mostra que a principal atribuição da Assembleia tem sido a eleição da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, assim como avaliar a prestação de contas dos mesmos. As atividades não realizadas decorreram da inexistência atual de empregados técnico-administrativos, colaboradores beneméritos e associações federadas efetivas.

Conforme o Estatuto, os membros da Assembleia devem reunir-se ordinariamente, a cada bimestre, para deliberar sobre os assuntos da Federação e, de três em três anos, para a votação da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal. A Federação adota, como prática, encontros presenciais em um intervalo de, aproximadamente, 60 dias. Esta foi uma prática adotada desde o início de suas atividades, no ano de 2000.

Atualmente, além das reuniões presenciais, são feitas reuniões semanais por *skype*. Podem participar das reuniões semanais a Diretoria Executiva, membros da Assembleia e gestores estaduais. Os principais assuntos tratados nas últimas reuniões presenciais foram: (a) análise de proposta e acompanhamento das metas de negociação de fornecedores; (b) avaliação de um projeto de capacitação e consultoria para as lojas associadas; (c) importação de produtos; (d) avaliação de propostas de afiliação; (e) prestação de contas; (f) reavaliação das contribuições das lojas para a Federação; (g) relatório dos representantes da Federação sobre a viagem a Nova Iorque; (h) análise jurídica dos CDs; (i) reavaliação da implantação de *Software* nas Unidades Estaduais; (j) Convenção Nacional da Rede; (k) propriedade da marca Rede Construir; (l) rodadas de negociações com fornecedores. Pode-se perceber que, na prática, a Assembleia desempenha um conjunto de atribuições superiores às formalmente previstas, envolvendo-se em atividades estratégicas e de gestão.

b) Conselho Fiscal

Conforme o Artigo 31º do Estatuto da Associação, o Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador das finanças da Federação. As atribuições do Conselho são: (a) Examinar, anualmente, as contas da Diretoria Executiva; (b) Produzir parecer sobre as referidas contas e encaminhá-lo para a Assembleia; (c) Convocar Assembleia extraordinária para a tomada de contas de eventuais atos de administração financeira, praticados pela Diretoria Executiva, que contrariem o Estatuto; (d) Dispor acerca de alienação, gravação de ônus e aquisição de bens imóveis.

Em seus primeiros anos de vida, a Federação não possuía uma gestão financeira e contabilidade independentes. A gestão financeira era realizada pela ALOMACO, afiliada do

Estado de São Paulo. Somente em 2006, as contas da Unidade Estadual e da Federação foram individualizadas. A partir desse período, o Gestor Executivo prepara toda a documentação para a prestação de contas e a envia para os membros do Conselho Fiscal. Como a Federação não movimenta valores significativos e, além disso, nas reuniões sempre são feitas prestações de contas por parte do Gestor, o Conselho Fiscal acompanha e discute o relatório na própria reunião. Um fator que dificulta a ação mais efetiva dos conselheiros, segundo o ENT 07, é: “os conselheiros, na realidade, vivem as suas empresas e quase não tem tempo para analisar”.

c) Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é o órgão administrativo da Federação da Rede Construir e é constituída, conforme Estatuto, de: Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário Executivo. A Diretoria Executiva possui como atribuições: (a) Cumprir as disposições do Estatuto; (b) Convocar Assembleia; (c) Elaborar e executar o planejamento orçamentário; (d) Resolver os casos omissos e as dúvidas existentes no Estatuto, submetendo-os ao referendo dos membros da Assembleia Geral. Ao Presidente cabe: (a) Representar a Federação; (b) Presidir as reuniões da Diretoria Executiva; (c) Convocar as Assembleias Ordinárias e Extraordinárias; (d) Apresentar anualmente as contas da diretoria executiva; (e) Dispor sobre a seleção, contratação e demissão do pessoal técnico-administrativo para o preenchimento dos cargos e funções estabelecidos pela Assembleia.

No Estatuto da Federação, não há definição quanto à periodicidade das reuniões da diretoria, assim como não consta a obrigatoriedade de registro das deliberações em ata. Foi observado, na prática, que ocorrem reuniões da diretoria com os membros da Assembleia, de forma presencial, em um intervalo de aproximadamente 60 dias e, por *skype*, semanalmente. Assim, os dois órgãos, conjuntamente, tomam as decisões estratégicas e operacionais sobre os assuntos da Rede Construir.

6.2.4 Centralização: autonomia e processo decisório

Neste item, será analisada a autonomia e o processo decisório da Federação e de suas afiliadas, assim como dos órgãos de administração da Federação.

A Federação possui hoje duas principais atividades sob sua alçada decisória: (a) gestão da marca “Rede Construir”; (b) negociação com fornecedores. A Rede, após ter definido os critérios de utilização da marca, delegou às Unidades Estaduais a responsabilidade de auditar se o que está determinado no manual está sendo cumprido adequadamente pelas empresas associadas (ENT 08). Com relação às negociações, a Federação estabelece com os fornecedores, sob consulta e concordância dos Estados, metas de compras Estaduais. A partir daí, firma os contratos com os respectivos fornecedores (ENT 07). Hoje a Federação possui contrato firmado com somente um fornecedor. O objetivo é firmar contrato com cinco fornecedores no nível da Federação (ENT 06). A Federação, em nome de suas afiliadas, negociou, junto ao fornecedor, bonificação para as unidades que atingissem as metas estabelecidas. A bonificação concedida à Federação e suas afiliadas, inicialmente, contemplava o atendimento ou não da meta global da Federação. Atualmente, a avaliação é feita, de forma independente por afiliada, em uma escala de premiação diferenciada. Cabe à Federação o recebimento dos valores referentes à bonificação e ao repasse para as Unidades Regionais. A Federação é responsável, igualmente, por buscar soluções em nome das afiliadas de eventuais problemas junto aos fornecedores, como, por exemplo, o prazo de entrega das mercadorias (ENT 07).

As Unidades Estaduais “são autônomas nos recursos financeiros que ela arrecada e nas operações dos CDs, onde eles existem” (ENT 07). A ideia é proporcionar a devida autonomia aos Estados no estabelecimento de parcerias que atendam as demandas locais, desde que cumpridas as metas estabelecidas pela Federação junto aos fornecedores parceiros (ENT 07). Ainda segundo o ENT 08, “nada impede que eu busque coisas melhores com o mesmo fornecedor que está negociando nacionalmente com a minha regional.” O ENT 07 reforça, postulando que “não há nenhuma intervenção da Federação nesse âmbito, apenas orientativo, que são discutidos nas reuniões nacionais. Mas, na prática, cada regional é autônoma.” Assim, após as Assembleias e reuniões, os membros recebem a ata com as deliberações. Os Diretores de cada estado possuem autonomia na forma de divulgação das deliberações. Cabe a eles julgar quais informações e decisões serão divulgadas, assim como a melhor forma de fazê-lo, visando “não criar algum desconforto à harmonia do grupo” (ENT 07).

A Federação orienta as afiliadas quanto à adequação e padronização de seus documentos legais, como Estatuto, Regimento Interno e Código de Ética, para que estes assegurem as questões legais da Federação nos Estados. Embora não auditados, acredita-se

que esses documentos são iguais em todos os Estados (ENT 08). A ideia é que as afiliadas sejam obrigadas a informar, sempre que houver modificações em seus documentos legais (ENT 07).

No que se refere à alçada decisória dos órgãos de deliberação, na Federação da Rede Construir, assim como ocorre nas demais associações, a Assembleia é o órgão soberano de decisão. A Federação não possui o Conselho de Administração, somente o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. A diretoria é o órgão administrativo da Federação que, dentro dos limites estabelecidos nos documentos legais e deliberados em Assembleia, possui autonomia para gerir a Federação. O Presidente é “quem responde em juízo e fora dele [...] é ele quem assina os contratos com fornecedores” (ENT 07). Conforme já mencionado, apesar de haver a distinção formal dos órgãos de administração estratégico e administrativo, na prática as decisões são tomadas pelos dois órgãos em conjunto, não havendo, na realidade, centralização das decisões em um órgão específico.

6.2.5 Formalização

Na sua fase inicial, período compreendido entre 2000 e 2005, antes da constituição jurídica da Federação, a relação entre as Unidades ocorreu por meio do estabelecimento de um contrato denominado “Termo de Adesão à Rede”, firmado entre as Unidades Estaduais e a ALOMACO. Em seu processo de expansão, alguns Estados julgaram que esta forma contratual era muito frágil. Dessa forma, foi inicializada, a partir de uma ótica coletiva, uma ampla discussão sobre a forma jurídica a ser adotada. Assim,

[...] para entrar a gente precisa criar alguma “coisa”, uma empresa comercial, uma Federação. Assim se consultou advogados que disseram “olha, o ideal é vocês constituírem uma Federação (ENT 07).

Atualmente, a Federação da Rede Construir possui, dentre os documentos formais, o Estatuto Social e procedimentos de utilização da marca. O Estatuto define: (a) denominação, sede, fins e duração da Federação; (b) objetivos; (c) patrimônio e receitas; (d) categorias de associações federadas e colaboradores; (e) direitos e atribuições das associações federadas; (f) penalidades; (g) órgãos administrativos; (h) processo eleitoral; (i) disposições gerais. Os

procedimentos de utilização da marca são descritos no Manual de Padronização. Embora em revisão constante, os procedimentos apresentam instruções sobre a aplicação da marca, como, por exemplo, em uniformes e veículos (ENT 07).

Segundo o ENT 07, a preocupação com a formalização das deliberações em atas ocorreu a partir de 2006, junto com a contratação de um novo gestor. Antes desse período, era elaborado um “resumo” das deliberações - não uma ata propriamente dita. Inicialmente, havia uma grande informalidade na gestão da Rede. Atualmente, todas as reuniões e Assembleias são relatadas e revisadas pelos membros presentes. A preocupação hoje se estende à formalização das assinaturas dos presentes no livro de registro de presenças, prática não adotada anteriormente. As reuniões semanais nem sempre eram registradas em atas. Em função da relevância/pertinência do assunto, passou a ser feito um resumo da reunião que é enviado a todos os membros.

A relação com fornecedores é formalizada contratualmente. Nessa formalização, são estabelecidas as metas por unidades estaduais, assim como as bonificações decorrentes do cumprimento das metas (ENT 06, ENT 07).

6.3 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO SOBRE OS PRINCIPAIS

Este item busca avaliar os instrumentos que a Federação tem utilizado para assegurar que as afiliadas e empresas associadas irão atuar da forma desejada para o cumprimento dos objetivos coletivos. Compreende a coordenação, o controle e os incentivos utilizados pela Federação.

6.3.1 Coordenação

O ajuste mútuo, na Rede Construir, foi essencial nos primeiros estágios de vida da Federação. Desde seu início, eram realizadas reuniões, normalmente de dois em dois meses. Nessas reuniões, eram identificadas e tratadas as oportunidades de melhorias nos mecanismos de gestão e governança da Federação. Uma delas, percebida como essencial para o

desenvolvimento da Federação, foi a necessidade de se estabelecer um formato jurídico mais rígido que assegurasse o interesse de todos os envolvidos. Isto culminou na constituição jurídica da Federação (ENT 07). Hoje há uma nova edição do Estatuto em processo de registro (ENT 08).

O que ocorre com bastante frequência é a troca de experiências entre as unidades estaduais. Por exemplo, uma unidade expõe uma nova experiência na reunião dos membros da Assembleia. A partir daí cada Estado, individualmente, avalia se esta prática poderá gerar resultados positivos em suas respectivas unidades. Assim, sendo a experiência importante para uma ou mais unidades, ela tende a ser utilizada em outros locais (ENT 06).

O ajuste mútuo ocorre tanto no nível estratégico, por meio de reuniões presenciais e por *skype*, como no nível operacional. Além das reuniões da diretoria executiva, das quais todos os membros da Assembleia podem participar, a Federação realiza encontros com os Gestores Estaduais, de forma presencial e via *skype*. A importância das reuniões desses dois níveis, estratégico e operacional, conforme o ENT 07, se dá na medida em que “os diretores, os presidentes, eles trabalham na política geral [...] quem, na realidade, vive a realidade da associação é o gestor” (ENT 07).

As reuniões realizadas com os Gestores Estaduais, além de repassarem as deliberações das Assembleias, promovem a troca de experiência entre as Unidades. Os principais assuntos tratados foram: (a) relato dos planos de mídia estaduais; (b) revisão do manual de padronização da marca; (c) troca de experiência sobre as contribuições e incentivos à participação dos associados nas Unidades Estaduais; (d) troca de experiências sobre constituição e operacionalização dos CDs; (e) *software* de gestão das associações; (f) sistema de informações consolidado dos Estados; (g) sugestões de melhorias para a gestão da Federação e Unidades Estaduais.

A coordenação pode também se concretizar pela padronização de processos e resultados. Excetuando-se a marca e o contrato com um fornecedor parceiro da rede, não há padronização das atividades. A rede vem buscando uma maior padronização de suas atividades gerais (por exemplo: está sendo implementado um sistema operacional padronizado nas lojas do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Espírito Santo). Neste contexto, as unidades Estaduais estão discutindo a padronização do *software* de gestão da associação, o que permitiria, em um futuro próximo a integração das informações. Nas palavras do ENT 08, “tem muitas coisas que a gente já tentou fazer em nível único para todas as regionais. Algumas coisas já avançaram, algumas coisas não ainda. O sistema tem a função de integrar

a loja à Rede. Hoje só integra as lojas associadas ao Estado.” A padronização do *software* possibilita à Federação o exercício de uma maior supervisão sobre as afiliadas.

A supervisão direta, outra forma de realizar a coordenação, é exercida pela Federação. Ocorre somente sobre os volumes de compras das Unidades Estaduais. A supervisão direta sobre o uso da marca não é realizada pela Federação. Tal atividade foi delegada às Unidades Estaduais.

6.3.2 Controle

Na Federação da Rede Construir, é realizado o controle da meta de volume de compra formalmente acordada com o fornecedor. O fornecedor envia, mensalmente, os relatórios com dados das Unidades Estaduais, e a Federação os repassa para os Estados. Nesse momento, a Federação exerce o controle e busca motivar as unidades que não atingiram a meta estabelecida a buscar um melhor resultado.

A Federação busca consolidar as informações de suas afiliadas e lojas associadas, o que está sendo feito com considerável dificuldade em função da baixa profissionalização dos gestores. Segundo o ENT 07, “são empreendedores de sucesso, mas que tratam o negócio de uma forma muito amadora. Muitos, sem medo de errar, não sabem quanto vendem, quanto faturam, quanto perdem, quanto ganham” (ENT 07). Destaca-se, ainda, que muitas lojas resistem em repassar as informações para a regional. Segundo o ENT 07, a resistência decorre, em alguns casos, da falta de controle e informação dos empreendedores. Em outros casos, observa-se o receio em divulgar dados financeiros da empresa a agentes externos. Ressalta-se, ainda, a falta de compreensão dos associados sobre a importância da informação para a Rede e para a Federação. Não há, entre aqueles que não repassam as informações para as Redes Estaduais, a compreensão de que, para a realização de uma boa negociação junto aos fornecedores, faz-se necessário apresentar o potencial de compras da rede. Esses são traduzidos, principalmente, pelo faturamento global das lojas associadas à Rede. Hoje é possível afirmar que a Rede consolidou alguns dados com base em previsões. Tem sido realizado um trabalho de conscientização da necessidade de informação por parte da Federação para a otimização dos resultados coletivos.

6.3.3 Incentivos

A Federação possui duas modalidades de incentivo. A primeira refere-se à participação dos membros e gestores na Assembleia. A segunda está associada à bonificação das Unidades Estaduais e dos associados pelo cumprimento da meta de volume de compras. Para motivar a participação dos membros nas Assembleia e reuniões, a Federação tem arcado com as despesas de deslocamento (ENT 06, ENT 07). O incentivo às lojas associadas ocorre por meio de bonificações concedidas pelo fornecedor às unidades estaduais e aos associados (ENT 08).

Os Estados, de forma independente, desenvolvem ações próprias de incentivo à participação das lojas associadas nas atividades das Unidades Estaduais. Como exemplo, um grande número de afiliadas utiliza critérios de desconto no valor fixo da mensalidade. Dessa forma, o associado que atingir um volume mínimo de compras, que participar das reuniões e responder às pesquisas internas irá receber desconto na mensalidade (ENT 08).

Apesar de não ter havido a aplicação de nenhuma sanção até o momento (ENT 07), a Federação prevê, em seu Estatuto, as seguintes punições: (a) advertência; (b) repreensão; (c) suspensão; (d) eliminação ou exclusão. As advertências e a repreensão são aplicadas, sob reserva, pela diretoria executiva, independentemente da Assembleia Geral. As penas de suspensão nunca são inferiores a 90 dias, sendo aplicadas por deliberação da Assembleia Geral, quando: (a) houver transgressão às determinações estabelecidas pela diretoria ou às normas consubstanciadas no Estatuto ou Regimento da Federação; (b) deixar de pagar mais de duas mensalidades consecutivas sem justa causa; (c) não apresentar comportamento adequado na sede da Federação; (d) tiver sofrido penas de advertência e repreensão e incidir nos mesmos erros e abusos. As razões previstas para a eliminação ou exclusão das associações federadas são: (a) deixar de pagar mais de quatro mensalidades ou outras obrigações devidas à Federação; (b) deixar de atender as condições estabelecidas para o ingresso no quadro associativo; (c) praticar ato incompatível com o espírito de solidariedade e de associativismo, como, por exemplo, utilizar em proveito próprio ou repassar a terceiros quaisquer informações, benefícios, equipamentos ou tecnologia obtida junto à associação; (d) se negar a adquirir mercadoria da Federação ou de fornecedor na quantidade correspondente ao pedido de compra, solicitação ou requisição que previamente efetuou; (e) tiver sofrido suspensão e, ainda assim, persistir nos mesmos erros e abusos.

6.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES

A primeira forma de exercer o controle externo sobre os atos da gestão é a conformidade aos documentos e órgãos que regulam a Federação. Conforme seu Estatuto, a Rede Construir Nacional é pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira. Por ser uma associação, é regulamentada tanto pela Constituição Federal quanto pelo Novo Código Civil. É regida por um Estatuto Social, que está na sua segunda edição. A Federação Nacional não possui um Regimento Interno e Código de Ética. Na prática, cada Estado possui o seu próprio Regimento e Código de Ética.

A segunda forma de exercer o controle externo ocorre por meio de auditoria independente. Na Federação da Rede Construir, esta atividade nunca foi realizada. Até o momento, não se identificou a necessidade de adotar este tipo de prática, em função de que a rede não trabalha com significativo volume de recursos (ENT 07). Foi destacado, entretanto, que a auditoria independente nos CDs auxiliaria as unidades a identificar as possíveis perdas, na medida em que “é preciso que haja um certo significado para você ter uma auditoria interna e externa. A interna, ela sempre vai ser necessária” (ENT 07).

Nos mecanismos internos, encontra-se o Conselho de Administração com a atribuição de monitorar os atos da gestão. Dentre os órgãos administrativos da Rede Construir, verificou-se que não há o Conselho de Administração. Dessa forma, irá se analisar se a Assembleia tem exercido as atribuições no sentido de controlar os atos da gestão.

Está previsto, no Estatuto da Federação, que a Assembleia tomará ciência do relatório da gestão, ou seja, formalmente a diretoria teria autonomia administrativa, devendo prestar contas de seus atos nas reuniões bimestrais. Foi relatado, entretanto, que, apesar de ter sido dado grande poder à diretoria, as decisões são tomadas sempre em consenso e discutidas entre os membros da Assembleia (ENT 06).

Quanto às recomendações de tamanho do conselho propostas pelo IBGC (2009), neste caso estendida à Assembleia, a Federação encontra-se com o número de membros sugerido (entre 5 e 9 membros). Quanto à composição, como ocorre nos demais empreendimentos coletivos, os membros são eleitos pelos e entre os associados. Não foi observada a participação de membros externos na Assembleia.

Na descrição das atribuições do Conselho Fiscal, neste capítulo, pode-se identificar que o órgão vem exercendo a atribuição de fiscalização da prestação de contas em conjunto

com o Gestor Nacional e a Assembleia. A Federação já vivenciou problemas de falta de transparência na aplicação de recursos. Mesmo assim, não há uma atuação efetiva do Conselho Fiscal. Cabe destacar que é feita a prestação de contas nas Assembleias, o que, até 2006, não era feito. Destaca-se a falta de preocupação das afiliadas no início da rede. Neste sentido, o ENT 07 questiona: “Como é que um grupo de empresários contribuía, mandava o dinheiro e não sabia o que era feito, como era usado?”

No aspecto referente ao item “Representação e Participação”, na Federação da Rede Construir, a participação direta dos associados é praticamente inexistente. As formas de contato do associado, institucionalizadas pela Federação, são: (a) *site* da Rede Construir; (b) *e-mail* “fale com o presidente” (ENT 08). O contato das lojas associadas é, hegemonicamente, constituído com as Unidades Estaduais. A Federação incentiva que estas promovam encontros periódicos em suas regiões. Assim, sugestões e reclamações, principalmente em relação aos fornecedores, são discutidas inicialmente nos Estados, para depois serem tratadas nas reuniões e na Assembleia da Federação (ENT 07). Segundo o ENT 07,

A Federação ainda não é visível para o lojista lá na ponta. Apesar de ele ser informado de que há reuniões nacionais periódicas e tal, falta a ligação. Então, o que ocorre? Na essência cada associação tem reuniões ou semanais ou quinzenais, ou até mensais. Com todos os associados. Nessas reuniões se discutem marketing, campanhas, promoções, eventos... (ENT 07).

Já a participação das Unidades Estaduais nas Assembleias e reuniões é quase sempre de 100%. Os representantes legais, caso não possam estar presentes, enviam representantes, mas não deixam de representar o Estado nas reuniões (ENT 07).

6.5 FONTES DE CONFLITO

Entre os conflitos relatados pelos entrevistados, destacam-se: (a) linha de produtos e marcas; (b) condições negociadas pela Federação; (c) negociação de alteração na estrutura da Federação.

As linhas de produtos e marcas negociadas pela Federação ocasionam alguns atritos na Rede. O setor de material de construção, embora existam empresas de grande porte, caracteriza-se pelo fato de existir no mercado um considerável número de pequenas e médias empresas que atendem nichos de mercado, normalmente com linhas de produtos adaptadas às diversas regiões do país. As Unidades Estaduais da Rede Construir possuem autonomia para firmar parceria com fornecedores. Assim, pode haver, para um mesmo produto, um fornecedor local e um nacional. Nessas situações, o potencial de negociação coletiva é enfraquecido, uma vez que o potencial total de compras é dividido entre os fornecedores. Este fato leva também a conflitos entre as Unidades Locais e a Federação na negociação de metas. Havendo um fornecedor local competitivo, as Unidades Estaduais resistem à aceitação das metas negociadas pela Federação (ENT 06, ENT 07). Neste caso, ocorre a imposição de algumas condições do fornecedor, evidenciando a relação de poder entre a Rede Construir e os diferentes fornecedores com que ela tem relacionamento.

As grandes empresas, que possuem estrutura comercial e de distribuição para atender a rede nacionalmente, possuem uma política de comercialização estratificada por canais. Mesmo que a Federação consiga negociações especiais, há no mercado alguns grandes atacadistas com volume individual maior que o volume total da Federação. A falta de compreensão dos associados sobre esta política de negociação, tendo em vista que os mesmos nunca chegaram a negociar com as grandes empresas, torna-se uma fonte de conflito. Conforme relato do ENT 07, “muitas vezes o lojista fica reclamando de que o atacado tal está vendendo mais barato do que ele está comprando” (ENT 07).

Na última Assembleia de eleições, houve a proposição feita por uma Unidade Estadual de profissionalização da diretoria, mediante a contratação de executivos profissionais assalariados. A proposta teve dois impactos negativos: o primeiro refere-se à percepção de que o gestor passaria a “mandar” nas afiliadas; o segundo insinua a não concordância em elevar os custos administrativos da Federação, não havendo consenso quanto a faixas salariais propostas. As alterações no sistema de governança e gestão devem ser acordadas entre os membros. Não houve consenso sobre proposição desta nova forma de governança e gestão, mais profissional e menos participativa. Em função desta dificuldade de estabelecer acordo entre as Unidades, a Unidade Estadual proponente não tem participado das reuniões. Há a expectativa de que ela peça seu desligamento da Federação (ENT 07).

A alocação dos recursos financeiros da Federação, originários das mensalidades e comissões sobre as compras, é uma potencial fonte de atrito. As propostas de novos

dispêndios são vistas por algumas pessoas como despesas e, por outras, como investimento. Conforme o ENT 07, há críticas, por exemplo, com relação ao pagamento das despesas de viagem dos Gestores das Unidades Estaduais. Essa é uma forma de incentivar a participação das Unidades afiliadas nas reuniões, assegurando a efetiva implementação das deliberações nas diversas regiões. Para algumas pessoas, essa não é uma atividade relevante. Outrossim, não há consenso sobre alguns serviços, como, por exemplo, consultorias. Alguns membros não acreditam que esta atividade irá agregar valor às atividades da Federação ou das Unidades Estaduais. Outros consideram as consultorias importantes para o desenvolvimento da Rede Construir. Cabe destacar que os investimentos ou despesas adicionais impactam no valor das mensalidades pagas pelas Unidades Estaduais.

6.6 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO – REDE CONSTRUIR

No caso estudado, observa-se que os elementos estruturais, mecanismos de governança sobre os principais e sobre os agentes são adequados à compreensão da governança das Redes de Cooperação Federadas.

A Rede Construir, ao longo do tempo, ampliou os termos do acordo contratual, iniciando com um “Termo de Adesão à Rede”, firmado entre as Unidades Estaduais e a ALOMACO. Atualmente, possui um Estatuto que rege a afiliação de todas as unidades à Federação.

A Rede permanece com o mesmo escopo de atuação. Ela é responsável pela gestão da marca “Rede Construir” e realiza as negociações com fornecedores. Cada Unidade Estadual é responsável por realizar as suas compras. Algumas o fazem por meio de seus CDs.

Até o ano de 2005, período gerido pelo “Termo de Adesão à Rede”, não havia a instituição de órgãos de administração. Eram realizadas reuniões para a tomada de decisão, entretanto, sem a devida formalização jurídica e o registro em atas. A partir de 2005, foi estabelecida uma estrutura formal, constituída por três instâncias de decisão (Assembleia, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva). As atribuições e as regras de composição são definidas estatutariamente. A Rede Construir não utiliza, na composição dos órgãos administrativos, o sistema de representação das Unidades Locais em função do número de associados das Unidades Locais.

A Assembleia é o órgão de deliberação estratégica da Rede Construir, e a Diretoria, o órgão executivo. No entanto, cabe destacar que há o compartilhamento das decisões entre o órgão executivo e deliberativo. O maior volume de decisões estratégicas reside nas Unidades Locais, que possuem maior escopo de atuação, comparando-se ao volume de decisões sobre o escopo da Federação. Dessa forma, a Federação adota um processo descentralizado de gestão. Os esforços de coordenação, controle e formalização das atividades desenvolvidas coletivamente permanecem sob o mesmo escopo de atuação inicial. Há alguns incentivos financeiros concedidos pelo cumprimento de metas de compras e pela participação das Unidades Locais nas reuniões da Federação.

No que se refere aos mecanismos de governança externos, é possível dizer que eles ocorrem por meio do cumprimento das normas legais, instituídas no Estatuto da Rede Construir. O principal objetivo do Estatuto é definir os direitos e deveres das partes. Além disso, como exigência legal, assegura a prestação de contas dos atos da gestão.

Quanto aos mecanismos internos, a Federação não possui Conselho de Administração. A Assembleia é o órgão, estatutariamente definido, responsável por monitorar os atos da gestão. O controle é exercido por meio de reuniões sistemáticas; a Assembleia não o faz por meio de relatórios formais. O Conselho Fiscal, da mesma forma, aprova a prestação de contas em conjunto com a Assembleia. Apesar da informalidade, estes órgãos são importantes instrumentos de alinhamento de interesse entre principais e agentes.

A representação ocorre por meio dos Presidentes das Unidades Estaduais. Além da representação, são poucas as formas de participação direta das empresas associadas na Federação da Rede. O contato pode ocorrer pelos meios tradicionais de comunicação. Esta atribuição foi delegada às Unidades Estaduais.

Finalmente, entre as principais fontes de conflito evidenciadas, encontra-se a necessidade de acordo sobre o sistema de governança e gestão, no qual uma alteração pode ocasionar o afastamento e/ou saída de afiliadas. As atividades realizadas coletivamente necessitam ser discutidas e alinhadas para que os resultados coletivos sejam alcançados.

O estudo da Rede Construir mostra que é possível promover o crescimento do número de associados sem perder o caráter participativo da governança e gestão. A Federação possui um reduzido escopo de atuação comparado ao que é realizado pelas Unidades Locais. A Rede Construir parece que conseguiu, pelo uso de tecnologias da informação, implementar um sistema de comunicação efetivo entre os órgãos administrativos e Gestores das Unidades

Estaduais. Dentro das expectativas de seus associados, tem atingido os resultados individuais e coletivos, mitigado os conflitos e reduzido os custos das decisões coletivas.

7 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

Nos capítulos 5 e 6, foram apresentados os resultados dos casos das Redes Âncora Brasil e Construir. Neste capítulo, realiza-se uma análise conjunta dos casos, visando a identificar os aspectos convergentes e divergentes que poderão auxiliar na compreensão teórica e empírica dos elementos estruturais e mecanismos de governança utilizados nas Redes de Cooperação Federadas. De forma geral, a ideia consiste em verificar como os elementos empíricos associados aos casos podem contribuir para a proposição do esquema conceitual para a Governança das Redes de Cooperação Federadas.

7.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

No item especialização da estrutura de governança, é possível observar que, inicialmente, as Redes de Cooperação Federadas definem o escopo de atuação conjunta, negociado e acordado coletivamente. As Federações são governadas e geridas por órgãos de administração, sendo a forma de composição, suas atribuições e responsabilidades formalmente definidas nos seus respectivos documentos constitucionais. Pode-se perceber que os elementos característicos da especialização, ou seja, as atividades realizadas pela Federação, os órgãos de administração, forma de composição dos órgãos e suas atribuições e responsabilidades estão presentes nos dois casos. As características de cada Rede Federada são mostradas no Quadro 19.

ESPECIALIZAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Atividades da federação	Gestão da marca; negociação e aquisição de produtos.	Gestão da marca; negociação de produtos.
Órgãos de Administração	Assembleia Geral; Conselho Deliberativo; Conselho Fiscal; Conselho de Ética; Diretoria Executiva.	Assembleia Geral; Conselho Fiscal; Diretoria Executiva.

Continua...

Continuação.

ESPECIALIZAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Composição dos Órgãos de Administração	Assembleia: delegados das Unidades Locais. Conselhos e Diretoria: votação em Assembleia nas Unidades Locais.	Assembleia: Presidentes das Unidades Locais. Conselhos e Diretoria: eleitos pela Assembleia da Federação.
Atribuições e responsabilidades	Assembleia: aprovar alterações na estrutura e estratégia da Federação. Conselho Deliberativo e Diretoria: estabelecer e acompanhar a execução da estratégia da Federação. Conselho Fiscal: monitoramento e controle. Conselho de Ética: monitoramento e controle sobre comportamentos. Diretoria Executiva: decisões operacionais.	Assembleia e Diretoria: definir e acordar sobre a estratégia e estrutura da Federação. Conselho Fiscal: monitoramento e controle. Diretoria Executiva: decisões operacionais.

Quadro 19 - Características da Especialização dos Casos Estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 19 mostra que, embora presentes, os elementos apresentam características distintas. A primeira evidência incide sobre as atividades desenvolvidas coletivamente pelas Redes de Cooperação Federadas estudadas. Estas diferem no que tange à amplitude e complexidade das tarefas. A Rede Âncora Brasil possui um maior escopo de atuação, adicionando a atividade de aquisição de produtos para os CDs das Unidades Locais. A complexidade reside, principalmente, no fato de que as tarefas dependem de informações e/ou ações de diferentes instâncias organizacionais. Por exemplo, a atividade de aquisição de produtos da Rede Âncora é realizada por meio de um portal e só se concretiza após as empresas associadas, Unidades Locais e Federação realizarem a parte da atividade que lhes compete.

Os casos analisados possuem também diferentes instâncias de decisão, ou seja, diferentes órgãos de administração. Na Rede Âncora, as instâncias de decisão são: Assembleia, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho de Ética, Diretoria Executiva. Na Rede Construir, não existem o Conselho Deliberativo e o Conselho de Ética ou órgãos similares a estes. Nesse caso, a Diretoria Executiva se relaciona diretamente com a Assembleia. Em ambos os casos, é possível identificar que as atividades operacionais são realizadas pela Diretoria. Já as decisões estratégicas, embora ocorram em instâncias deliberativas distintas, possuem o caráter de ser feitas de forma participativa, envolvendo órgãos tanto de deliberação estratégica como operacional. Finalmente, no que tange à

composição dos órgãos de administração, foi possível constatar duas formas: (i) eleições diretas, sistema pelo qual os associados das Unidades Locais votam em chapas candidatas; (ii) eleições indiretas, por meio de representantes eleitos pelos associados.

O elemento ‘centralização nas Federações’ caracteriza-se pela necessidade de delimitar não somente a autonomia decisória e o grau de centralização dos órgãos de administração (como ocorre em Redes Interorganizacionais diádicas), mas os limites decisórios entre a Federação e as distintas Unidades Locais. O Quadro 20 apresenta a síntese dos dois estudos de caso.

CENTRALIZAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Autonomia decisória da Federação	Estratégias e regras gerais da Federação, previamente acordadas.	Estratégias e regras gerais da Federação previamente acordadas.
Autonomia decisória das Unidades Estaduais	Amplos poderes para administrar a unidade local no que se refere à forma de fazer cumprir as normas e deliberação da Federação.	Gestão financeira e operacional da associação e CDs, caso existam; negociações com fornecedores locais.
Autonomia decisória dos Órgãos de Administração	Formalmente definidas em Estatuto por órgão de administração; Informalmente: decisões coletivas com a participação do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva.	Formalmente definidas em Estatuto por órgão de administração; Informalmente: decisões compartilhadas com membros da Assembleia.

Quadro 20 - Características da Centralização dos Casos Estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Como ponto comum identificado nos dois casos estudados, após acordados os objetivos e atividades coletivas, a Federação possui autonomia para definir a melhor estratégia para realizá-los. Na Rede Âncora Brasil, é desenvolvido um conjunto maior de atividades, o que tende a diminuir a autonomia decisória das Unidades Locais. A Rede Construir, por outro lado, desenvolve um menor número de atividades em conjunto. Isso confere às Unidades Locais, neste caso, uma maior autonomia decisória. Nos dois casos estudados, há formalmente a descrição dos limites e autonomia decisória dos órgãos de administração. Entretanto, na prática, por mais que seja concedido o poder de decisão a um órgão específico, foi observado que um amplo conjunto de discussões e decisões levam em conta os diferentes atores envolvidos.

Quanto ao item ‘formalização’, as Redes Âncora Brasil e Construir têm o Estatuto Social como instrumento que rege a Federação. Decorrentes desse documento, as atas de Assembleia são, por obrigatoriedade, parte integrante do arcabouço formal. As Federações, inicialmente, eram bastante informais, cumprindo minimamente as exigências contratuais.

Com o passar do tempo, além dos itens obrigatórios, passaram a formalizar as deliberações (exceto as de nível gerencial) das Diretorias. As duas redes possuem documento formal sobre o uso e aplicação da marca visando manter a padronização visual da mesma. A Rede Âncora tem desenvolvido, adicionalmente, instruções normativas para as atividades operacionais dos CDs das Unidades Locais, ou seja, a Rede Âncora parece ter uma preocupação mais acentuada em relação à formalização no âmbito de suas Unidades Locais constitutivas. A síntese dessas evidências encontra-se no Quadro 21.

FORMALIZAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Documentos formais	Estatuto Social; Manual de Identidade Visual, Instruções Normativas, Manual de Procedimentos Internos, atas de Assembleia e Atas de reunião do Conselho Deliberativo.	Estatuto Social; Manual de Padronização; Atas da Assembleia e reuniões de diretoria e gestores das Unidades Estaduais.

Quadro 21 - Características da Formalização dos Casos Estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta seção, foram apresentados os pontos convergentes e divergentes da estrutura de governança das Redes de Cooperação Federadas estudadas. A seguir, serão apresentados os mecanismos de governança sobre os principais.

7.2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS PRINCIPAIS

O primeiro item dos mecanismos de governança utilizados para garantir que os principais agirão conforme acordado é a coordenação. Esta pode ocorrer pelo ajuste mútuo, supervisão direta, ou ainda, pela padronização de processos e resultados. No Quadro 22, foram identificados os elementos teóricos observados a partir dos casos estudados.

COORDENAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Ajuste mútuo	Reuniões periódicas entre Conselho Deliberativo e Diretoria; Reuniões plenárias das diretorias com empresas associadas.	Reuniões periódicas entre membros da Assembleia e Diretoria Executiva; Reuniões entre Gestores das Unidades Locais.
Supervisão direta	Resultado financeiro dos CDs e das Unidades Locais; Inadimplência das lojas associadas às Unidades Locais; Volume de compras das afiliadas e lojas associadas.	Metas de compras das Unidades Locais.

Continua.

Continuação...

COORDENAÇÃO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Padronização de processos	Uso da marca “Rede Âncora”; Processos operacionais dos CDs.	Uso da marca “Rede Construir”.
Padronização de resultados	Rentabilidade dos CDs; Volume de compras total da Federação, das Unidades Locais e lojas associadas.	Volume de compras total da Federação e das Unidades Locais.

Quadro 222 - Características da Coordenação dos Casos Estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

As reuniões periódicas, realizadas pela Rede Âncora Brasil e pela Rede Construir, asseguram o alinhamento dos objetivos coletivos e a execução das atividades. Observou-se que o ajuste mútuo está presente desde o início da formação das Redes de Cooperação Federadas estudadas. Nas etapas iniciais de formação das Redes, este é o principal instrumento utilizado no sentido de alinhar os objetivos comuns dos diferentes atores. Pode-se identificar uma diferença quanto à abrangência do ajuste mútuo, particularmente no fato de que a Rede Construir realiza reuniões presenciais com os Gestores das Unidades Locais, partindo do pressuposto de que são eles os responsáveis pela implementação das deliberações da Federação em suas regiões. Já a Rede Âncora promove, por meio das reuniões plenárias, o debate e alinhamento de interesses, principalmente sobre os aspectos relacionados às negociações junto às empresas associadas. Dessa forma, percebe-se que a coordenação, realizada por meio do ajuste mútuo, está presente nas instâncias estratégicas e operacionais das Redes Federadas.

Os demais tópicos – supervisão direta, padronização de processos e padronização de resultados – podem ser observados nas duas Federações estudadas, embora apresentem também algumas especificidades. A supervisão direta, na Rede Âncora, incide tanto nas Unidades Locais como nas empresas a elas associadas. O mesmo não ocorre na Rede Construir. No que tange à padronização, a Rede Âncora tem ampliado sua abrangência, buscando a padronização das atividades operacionais dos CDs das afiliadas. Finalmente, ambas possuem a padronização de resultados, principalmente no que se refere ao volume de compras da Federação e Unidades Locais. Uma particularidade, neste sentido, é que, na Rede Âncora, observa-se uma incidência sobre os resultados financeiros das Unidades afiliadas, bem como dos CDs.

Quanto ao item ‘controle’, a síntese dos dois casos está explicitada no Quadro 23.

CONTROLE		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Formal	Volume de compras dos CDs das Unidades Locais; Resultados Financeiros das Associações e CDs das Unidades Locais; Inadimplência das empresas associadas às Unidades Locais.	Volume de compras das Unidades Locais
Informal	Monitoramento do comportamento das Unidades Locais por meio das reuniões do Conselho; Visita da Diretoria às Unidades Locais; Visitas técnicas aos CDs e às empresas associadas.	Monitoramento do comportamento das Unidades Locais por meio das reuniões da Diretoria e membros da Assembleia; Visitas técnicas aos CDs, onde existe e as empresas associadas.

Quadro 233 - Características do Controle dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

As duas Federações exercem o controle, formal e informal sobre suas afiliadas. A amplitude de controle está associada ao conjunto de atividades desenvolvidas coletivamente. Pode-se observar, nos casos estudados, que, quanto maior o número de atividades desenvolvidas em conjunto, maior tende a ser a quantidade de itens de controle exercido pela Federação. As duas Federações delegaram o controle sobre o uso e aplicação da marca por parte das empresas associadas para as Unidades Locais. A Rede Âncora, por meio das atividades desenvolvidas pelo portal, possui o controle não só das Unidades Locais, como sobre as empresas associadas. O monitoramento informal ocorre por meio de relatos das Unidades Estaduais nas reuniões promovidas pela Federação, assim como pelas visitas técnicas que são realizadas nas Unidades Locais (nas associações e nos CDs, quando existentes) e nas lojas associadas. A Rede Âncora, adicionalmente, promove visitas da diretoria às Unidades Locais.

Quanto ao item ‘incentivo’, é possível observar diferenças consideráveis. Embora o incentivo de cunho financeiro tenha sido observado em ambos os casos, o incentivo não financeiro foi evidenciado somente na Rede Âncora – Quadro 24.

INCENTIVO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Financeiro	Repasse dos benefícios das aquisições coletivas às Unidades Locais e Lojas Associadas	Repasse dos benefícios das aquisições coletivas às Unidades Locais e Lojas Associadas; Bonificação adicional por cumprimento de metas de negociação; Participação dos membros na Assembleia; Participação dos Gestores Estaduais nas Reuniões da Federação.
Não financeiro	Reconhecimento nas reuniões do Conselho das Unidades Locais e das Empresas associadas que apresentam desempenho financeiro e operacional diferenciados.	Não evidenciado.
Sanções	Aplicada uma sanção não formalizada, realizada pelo Conselho de Ética.	Previstas no Estatuto; não aplicadas.

Quadro 244 - Características dos Incentivos dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em comum, os casos apresentaram o repasse dos benefícios financeiros, auferidos por meio das negociações e/ou compras coletivas para as Unidades Locais e empresas associadas. Entre as diferenças encontradas, a Rede Construir incentiva, mediante o pagamento das despesas, a participação dos membros na Assembleia e dos Gestores das Unidades Locais nas reuniões da Federação. A Rede Âncora apresenta, a todos os participantes das reuniões do Conselho Deliberativo, dados das Unidades Locais e empresas associadas que se destacam pelo desempenho financeiro e/ou operacional. Trata-se de uma forma objetiva de reconhecimento público do desempenho atingido. De acordo com a teoria, os incentivos podem ser feitos na forma de incentivo ou, alternativamente, por meio das aplicações de sanções. As duas redes, apesar de não utilizarem (ou utilizarem com muito pouca frequência), estão asseguradas legalmente sobre atos que possam atentar contra a imagem e o bom funcionamento da Federação.

7.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA SOBRE OS AGENTES

Dos mecanismos sugeridos na teoria, utilizados em empreendimentos coletivos, foi possível identificar somente a utilização de um deles: o sistema político, legal e regulatório. Este mecanismo compreende o direito assegurado à Assembleia, por meio do Estatuto Social, de monitorar o comportamento dos gestores por meio da obrigatoriedade da prestação de contas dos atos administrativos da gestão. A auditoria independente, segundo os mecanismos de governança, foi utilizado de forma não sistemática pela Rede Âncora - Quadro 25.

MECANISMOS EXTERNOS		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Sistema político, legal e regulatório	Estatuto social	Estatuto social
Auditoria Independente	Realizada de forma não sistemática nos CDs estaduais.	Não há.

Quadro 255 - Características dos mecanismos externos de governança dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Os mecanismos internos de governança apontados na teoria foram identificados na Rede Âncora Brasil e na Rede Construir. Os mecanismos identificados e suas características são apresentados no Quadro 26.

MECANISMO INTERNO		
ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Conselho Deliberativo	O Conselho Deliberativo monitora a diretoria nas reuniões de Conselho e de Diretoria.	A Assembleia monitora a diretoria nas reuniões e Assembleia.
Conselho Fiscal	Avaliar a prestação de contas.	Avaliar a prestação de contas.
Representação e participação	Voto por representação na Assembleia; Congresso anual da Rede Âncora para as lojas associadas com fins de informação; plenárias temáticas para lojas associadas às unidades locais; <i>e-mail, site</i> da Rede Âncora e contato telefônico.	Voto por representação na Assembleia pelo Presidente das Unidades Locais. <i>E-mail, site</i> da Rede Construir e contato telefônico

Quadro 266 - Características dos mecanismos internos de governança dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Como nos demais elementos de governança apresentados, os mecanismos internos estão presentes, apresentando características específicas em cada caso estudado. Na Rede Construir, o papel de fiscalização dos atos do agente é realizado pelos membros da Assembleia. Este ocorre, formalmente, nas Assembleias de prestação de contas e, informalmente, nas reuniões sistemáticas realizadas entre diretoria e membros da Assembleia. Na Rede Âncora, a fiscalização ocorre, formalmente, em primeira instância, na reunião do Conselho Deliberativo e, posteriormente, em Assembleia. Evidencia-se também a informalidade no controle, realizado nas reuniões sistemáticas do Conselho Deliberativo e da Diretoria.

Nas duas Redes de Cooperação Federadas, foi possível identificar a sistemática de prestação de contas, principalmente da gestão financeira, nas Assembleias. O Conselho Fiscal, nos dois casos, tem atuado em conjunto com os demais órgãos de administração. Seu papel de, inicialmente, analisar e emitir parecer para, depois, ser apresentado para o Conselho Deliberativo e/ou Assembleia não tem ocorrido na prática.

O item “Representação e Participação” analisa a capacidade das empresas associadas às Unidades Locais de participar objetivamente do processo decisório e das atividades da Federação. Os casos apresentaram semelhança na representatividade de voto das Assembleias, nos contatos realizados via *email, site* da Federação e por meio de contato telefônico. Já a Rede Âncora promove encontros anuais com todos os associados. Estes encontros são informativos, permitindo amplas discussões, mas seu caráter não é deliberativo. Além disso, promove plenárias temáticas nas quais as empresas associadas e as Unidades Locais podem participar de forma efetiva.

7.4 SÍNTESE DOS ELEMENTOS ESTRUTURAIS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DAS REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS

O Quadro 27 apresenta uma síntese dos elementos estruturais, dos mecanismos de governança sobre os principais e sobre os agentes identificados a partir da teoria e dos estudos empíricos. A ideia é destacar, de forma sintética, os pontos convergentes e divergentes dos dois casos analisados.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA			
VARIÁVEL	ITEM	REDE ÂNCORA	REDE CONSTRUIR
Especialização	Atividades da federação	Maior escopo de atuação conjunta	Menor escopo de atuação conjunta
	Órgãos de Administração	Maior quantidade de órgãos	Menor quantidade de órgãos
	Composição dos órgãos	Eleição direta	Eleição direta e indireta
	Atribuições dos órgãos de administração:		
	Assembleia	Menor escopo de atividade	Maior escopo de atividades
	Conselho Deliberativo	Maior escopo de atividades	Inexistente
	Conselho Fiscal	Atuação coletiva	Atuação coletiva
	Diretoria Executiva	Estratégico e operacional	Estratégico e operacional
Centralização	Federação	Alta Centralização	Baixa Centralização
	Unidades Locais	Baixa Centralização	Alta Centralização
	Órgão de decisão estratégica	Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva	Assembleia e Diretoria Executiva
Formalização	Documentos formais	Maior formalização	Menor formalização
MECANISMOS EXTERNOS DE GOVERNANÇA			
Sistema Político, legal e regulatório		Existente	Existente
Auditoria Independente		Pontual, não sistemática	Inexistente
MECANISMOS INTERNOS DE GOVERNANÇA			
Conselho de Administração / Deliberativo		Exerce o papel de controle	Exercido pela Assembleia
Conselho Fiscal		Avalia prestações de contas em conjunto com outros órgãos de administração	Avalia prestações de contas em conjunto com outros órgãos de administração
Representação e participação		Alta participação	Baixa participação

Quadro 277 - Principais fontes de conflito dos casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os aspectos similares identificados nos casos estudados, encontram-se: (a) a forma de atuação do Conselho Fiscal; (b) os documentos formais utilizados para assegurar o direito dos associados, constituído pelo Sistema Político, Legal e Regulatório; (c) a inexistência da Auditoria Independente na Federação. Nas duas Redes estudadas, o Conselho Fiscal realiza suas atribuições em conjunto com outro órgão de administração. As duas Redes Federadas são constituídas juridicamente como associação, o que implica na necessidade de

cumprimento dos mesmos requisitos jurídicos e legais. Na auditoria independente, embora tenha sido realizada na Rede Âncora Brasil em alguns CDs, foi possível identificar que, sobre a Federação, não tem sido adotada esta prática de controle sobre os atos da gestão.

Pode-se observar, por meio do Quadro 26, no que se refere aos elementos estruturais, que a Rede Âncora Brasil realiza um maior conjunto de atividades, o que mostrou levar a um maior grau de centralização das decisões na Federação, assim como uma maior formalização e controle sobre as atividades realizadas. A Rede Construir apresenta um menor escopo de atuação, o que levou a um menor grau de centralização das decisões na Federação, assim como uma reduzida atividade de controle e menor formalização.

Quanto aos órgãos de administração, há mais níveis de alçada decisória na Rede Âncora Brasil, comparando-se à Rede Construir. As decisões estratégicas da Rede Âncora concentram-se no Conselho Deliberativo, tendo a Assembleia diminuído suas atividades estratégicas nos últimos anos. Na Rede Construir, é a Assembleia quem concentra as decisões estratégicas. Cabe destacar que, na prática, nos dois casos, os órgãos de deliberação estratégica e executiva atuam conjuntamente.

Embora realizado por órgãos diferentes, na Rede Âncora pelo Conselho Deliberativo e Assembleia, na Rede Construir somente pela Assembleia, o controle sobre os atos da gestão é realizado formalmente em Assembleia. É realizado informalmente também nas reuniões sistemáticas entre os órgãos de administração das Redes de Cooperação Federadas.

7.5 PRINCIPAIS FONTES DE CONFLITO

Nas entrevistas, buscou-se identificar as principais fontes de conflitos nas Redes de Cooperação Federadas. Os principais conflitos percebidos nos dois casos foram: (a) Proposição de mudança no sistema de governança e gestão; (b) Alinhamento das atividades realizadas coletivamente; (b) Assimetria de informações.

Nas duas Redes Federadas, ocorreram situações de divergências de opiniões entre as afiliadas sob a forma como deve ser realizada a governança e a gestão da Federação. Algumas defendem um sistema de governança mais participativo. Outras defendem a necessidade de uma maior centralização das atividades na Federação e no profissionalismo da gestão. Esse foi o maior conflito evidenciado e de maior dificuldade de equacionamento. Em ambos os

casos, apesar da busca do consenso e da negociação, as partes proponentes da alteração, após o não aceite da mudança pelo coletivo, afastaram-se ou desligaram-se da Federação. Man, Roijackers e Graauw (2009) ressaltam que alterações no sistema de governança e gestão podem aumentar o risco de dissolução ou saída de membros da Federação. O resultado de tal processo é sempre incerto. Pode-se verificar empiricamente que não só a alteração, mas o não acordo sobre a alteração pode ocasionar a saída de membros da Federação.

O conflito sobre as atividades desenvolvidas, nas Federações, centra-se, fundamentalmente, na definição da linha de produtos e *mix* negociados coletivamente. Nos dois casos, foi identificado que linhas de produtos e marcas bem aceitas em um determinado mercado apresentam, em outros, dificuldades de comercialização. A localização dos associados, seja em capitais ou no interior dos Estados, causa, nas próprias Unidades Locais, conflitos em função da não aceitabilidade do mercado sobre determinadas linhas de produtos. A expansão da diversidade de mercados consumidores, em nível nacional, se apresenta como um desafio a ser superado no âmbito da gestão das Redes de Cooperação Federadas.

A assimetria de informações ocorre, principalmente, pela baixa participação das lojas associadas ou das Unidades Locais nas atividades promovidas pela Federação. Pode ocorrer ainda pela baixa participação das lojas associadas nas atividades promovidas pelas Unidades Locais. A não participação nas discussões promovidas, por exemplo, nas negociações, que envolve normalmente aspectos, como preços e metas, ocasiona, em alguns casos, a falta de compreensão do acordo estabelecido. Por consequência, a falta de compreensão quanto às decisões tomadas leva ao baixo comprometimento ou questionamento ou insatisfação do acordo estabelecido. A baixa participação repercute também no questionamento da gestão financeira das Unidades Estaduais e da Federação, principalmente dos CDs. Cabe destacar que, em muitos casos, há um aporte de capital por parte das lojas associadas nos CDs. Nesta situação, tende a ocorrer uma maior cobrança pela transparência das informações financeiras. A proposição de aumento de mensalidade, seja nas Unidades Locais ou na Federação, uma das fontes de receita das associações é, normalmente, um aspecto que gera resistência e cobrança das prestações de contas. Há ainda situações em que membros eleitos não possuem conhecimento sobre o funcionamento de um empreendimento coletivo, buscando, em um primeiro momento, os interesses das Unidades Individuais. Estes são alguns exemplos de conflitos evidenciados em função da assimetria de informações.

Nesta seção, foram apresentados os potenciais conflitos existentes nas Federações estudadas. Na próxima seção, são discutidos os conflitos e os custos sobre a perspectiva da Teoria da Agência.

7.6 CONFLITOS E CUSTOS DE AGÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA

As atividades de especificação dos objetivos, concepção de sistemas de incentivo e monitoramento de desempenho são, na concepção teórica, operações ineficientes, por estarem associadas com gastos de recurso. Esses problemas muitas vezes resultam em *trade-offs* entre os custos de avaliar e incentivar o comportamento e os custos de incorrer no risco de não realizá-lo (EISENHARDT, 1989; FLEISHER, 1991).

Para a Teoria da Agência, os custos de agência compreendem dispêndios com a estruturação de contratos, gastos com o monitoramento do comportamento do agente, gastos realizados pelo agente para mostrar ao principal que este está agindo em seu interesse e, por fim, perdas residuais decorrentes da redução da riqueza do principal por decisões tomadas pelo agente. Adicionando-se aos custos propostos pela Teoria da Agência, Fleisher (1991) apresenta alguns custos incorridos pelos agentes, em casos específicos de Redes Federadas. São eles: (a) aquisição de informação; (b) incompatibilidade de objetivos; (c) esforço do agente; (d) capacidade do agente.

Foi evidenciado que, nas Redes de Cooperação Federadas estudadas, assim como ocorre no momento de sua constituição, ao longo da cooperação, são realizadas também alterações nos acordos contratuais. Os custos mensuráveis envolvidos resumiram-se, nos casos estudados, aos serviços de terceiros, como, por exemplo, despesas com advogados e registro junto aos órgãos legais. Também são considerados custos o tempo dos atores envolvidos na negociação das cláusulas, as despesas de viagens ou outra forma de comunicação estabelecida, entre outros, difíceis de serem mensurados. Para a Teoria da Agência, além desses custos, há aqueles envolvidos na execução e cumprimento das cláusulas contratuais. Nas corporações, por exemplo, podem ser instituídos, contratualmente, incentivos e benefícios financeiros aos agentes pelo cumprimento de metas acordadas. No caso das Federações, por sua natureza jurídica, a remuneração do quadro diretivo, quando

exercido por membros afiliados, não é permitida. Assim, não se identificaram custos adicionais proporcionados pelos termos negociados nas cláusulas contratuais.

Para minimizar o custo de estruturação dos contratos nas Federações, é necessário realizar a menor quantidade possível de alterações contratuais. Esta pode dar-se pela elaboração de um contrato que contemple o maior conjunto de contingências possíveis. Observou-se que algumas alterações nas Redes de Cooperação Federadas foram inevitáveis, pois seu objetivo foi a adequação legal da associação ao Novo Código Civil Brasileiro.

Os gastos com o monitoramento do comportamento ocorrem, com maior intensidade, nas Federações, sobre os próprios principais (Unidades Estaduais e, em alguns casos, sobre suas afiliadas) e não sobre os agentes (Federação). Compreendem os custos com o desenvolvimento e a manutenção de sistemas de informação, *staff* e equipe administrativa, assim como viagens para participação nas reuniões e na Assembleia, bem como viagens realizadas pela diretoria ou gestores às Unidades Locais. Adicionalmente, envolve os custos com a elaboração de normas e procedimentos formais. Em um dos casos, houve o dispêndio com auditoria, não sobre a Federação, mas sobre os CDs das Unidades Locais. Pode-se assumir, pelas evidências observadas, que o maior custo para a Federação não é a especificação do comportamento do agente.

Para minimizar estes custos, as Redes Federadas estão investindo em tecnologias de comunicação, como, por exemplo, nas salas de videoconferência e em *softwares* de gestão, visando integrar as Unidades Locais à Federação e, dentro do possível, as lojas associadas. A padronização, para a Rede Âncora, representa uma forma de minimizar os custos de comunicação e de operação dos CDs. Apesar de as viagens representarem custos para a Federação e Unidades Locais, os entrevistados destacaram que as reuniões presenciais são imprescindíveis para o alinhamento de interesses. Este é um custo que, se minimizado, pode levar ao aumento dos conflitos observados nas redes federadas.

Os custos incorridos na aquisição de informações dos principais, necessárias para a realização das atividades dos agentes, são, por exemplo, dados sobre a demanda futura de produtos das lojas afiliadas. Essa informação é indispensável para a realização das negociações com fornecedores. Esta atividade requer a identificação do volume total de compras, que compreende o somatório das demandas individuais das empresas associadas às Unidades Locais. Para obter essa informação, a Federação necessita que as mesmas sejam obtidas e repassadas com a devida acuracidade para a Federação. As formas de comunicação utilizadas para a obtenção da informação representam custos para a Federação. Para

minimizá-los, um exemplo de ação implementada pela Rede Âncora é o sistema de gestão integrado, que traz informações das Unidades Estaduais e de suas afiliadas. Outra forma possível de minimização de custos são as plenárias virtuais desenvolvidas pelas Diretorias da Federação como as afiliadas.

Os custos incorridos, referentes ao item ‘incompatibilidade de objetivos’, referem-se às ações que levam ao alinhamento dos objetivos entre os atores envolvidos. Estes podem envolver os custos contratuais, para assegurar o cumprimento dos acordos estabelecidos, custos com as despesas de viagens, tecnologias de informação e comunicação. Resumidamente, compreendem todos os custos incorridos na promoção da comunicação entre os atores.

Não foram evidenciados, nos casos estudados, gastos realizados pelo agente, quantificáveis, para mostrar ao principal que este está agindo em seu interesse. Neste caso, o principal custo incorrido é o tempo despendido na preparação de relatórios financeiros e de gestão. Ainda não foram identificadas potenciais perdas sobre decisões tomadas pela diretoria. Por fim, em relação ao item capacidade e esforço do agente, não foram encontradas evidências da incidência desses custos. Cabe destacar, no entanto, que os agentes, eleitos entre os membros, não exercem somente a atividade de gestão das Federações estudadas. Estes acumulam as funções de gestão em suas empresas, participam das gestão da Rede Estadual e da Federação. Dessa forma, dividem seus esforços de gestão nestas três diferentes instâncias organizacionais. Apesar dessa divisão de esforços, as Redes de Cooperação Federadas têm mostrado a capacidade de prover benefícios que, individualmente, nenhuma Unidade Local obteria isoladamente.

Além dos problemas enfrentados na relação agente - principal, os gestores podem encontrar a necessidade de gerenciar tensões ou lógicas contraditórias, inerentes à governança interorganizacional. A forma como elas são gerenciadas impacta nos custos e na eficiência das Redes de Cooperação Federadas. As principais tensões são: (a) eficiência *versus* participação; (b) legitimidade interna *versus* externa; (c) flexibilidade *versus* estabilidade (DAS; TENG, 2000; PROVAN; KENIS, 2007).

Com base na teoria e em evidências empíricas observadas, as Federações encontram como vantagem a possibilidade de desenvolver ações que promovam a eficiência, legitimidade externa e estabilidade, podendo delegar às Unidades Locais ações que promovam a participação, a legitimidade interna e a flexibilidade. A combinação dessas

ensões entre a Federação e as Unidades Locais permite a redução de custos e conflitos de agência, inerentes aos arranjos colaborativos.

Conforme proposto na teoria, níveis elevados de participação ampliam a probabilidade de alinhamento de interesses, minimizando os conflitos e custos de agência (RODRIGUES; MALO, 2006). Apesar de a participação ser considerada um custo para a Federação, os casos estudados têm mantido a regularidade de reuniões presenciais entre os membros responsáveis pelas decisões estratégicas e, em um dos casos, realizam-se reuniões presenciais com os gestores das Unidades Locais. A forma de minimizar os custos de decisão coletiva foi a instituição de voto por representação; assim não há a necessidade de presença de todos os membros para que as necessidades das Unidades Locais sejam tratadas no âmbito da Federação.

Há ainda outras formas de representação e participação dos membros na Federação por meio de comitês e grupos de trabalho. Apesar da importância destes, a capacidade da Federação de envolver um grande número de empresas associadas nestas atividades é pequena, comparada à capacidade das suas afiliadas. As Unidades Locais possuem a proximidade geográfica como facilitador de encontros presenciais entre as lojas associadas, o que tende a facilitar a participação das lojas associadas. No item ‘participação *versus* eficiência’, as Federações estudadas, atualmente, primam pela participação, mesmo que percam em termos de eficiência. A participação é um instrumento eficaz de alinhamento de interesses.

As Federações, ao incentivarem que as Redes de Cooperação Locais promovam reuniões frequentes, constituem equipes de trabalho com a participação das empresas associadas, fomentam ao mesmo tempo a participação e o aumento da legitimidade interna. Da mesma forma, as unidades locais podem atender demandas específicas de cada região, proporcionando flexibilidade organizacional. Um possível exemplo são as consultorias e as capacitações que podem ser uma necessidade coletiva de uma Rede de Cooperação e não de todas as participantes da Federação. Assim, esta demanda pode ser negociada no nível local, com maior agilidade que no âmbito nacional. Pode-se observar que, tanto teoricamente como empiricamente, as Unidades Locais exercem um importante papel para a legitimidade interna, para representação e participação dos associados e flexibilidade em uma Federação. Elas têm um grau de acesso à informação sobre as necessidades e preocupações locais que as organizações da Federação não necessariamente têm (GALASKIEWICZ; SHATIN, 1981).

As Unidades Locais, portanto, podem, com maior eficiência, promover o relacionamento e alavancar entendimentos comuns.

Além disso, as Unidades Locais podem exercer maior incentivo e controle sobre as atividades-chave do que as estruturas federadas. Elas são mais capazes de monitorar, avaliar e influenciar as atividades dos seus membros em razão da proximidade física. Ainda, são mais propensas do que as organizações federadas a utilizar eficazmente a socialização como um meio para alcançar os objetivos organizacionais (MINTZBERG, 2009; LEE 2009). As Federações possuem como vantagem a subdivisão do grande grupo em uma série de pequenos grupos, o que permite às Unidades Locais utilizar incentivos sociais para fazer com que os membros contribuam para a consecução das metas coletivas do todo (OLSON, 1999).

7.7 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo permitiu identificar e comparar quais são e como os elementos teóricos da Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs estão sendo utilizados nas Redes de Cooperação Federadas. Foi possível identificar os principais conflitos que ocorrem no âmbito das Federações. Finalmente, discutiu-se sobre os conflitos e custos de agência sob a perspectiva da Teoria da Agência, assim como foram identificadas as formas como a Rede Âncora Brasil e a Rede Construir os estão minimizando. O próximo capítulo reavalia o modelo analítico de pesquisa sob a luz das evidências empíricas.

8 MODELO DE ANÁLISE REVISITADO

No Capítulo 3 desta Tese, apresentou-se o modelo analítico de pesquisa para a governança de Redes de Cooperação Federadas, construído a partir da sistematização e integração dos elementos teóricos da Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs. A partir da teoria, foi possível identificar os três principais elementos do sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas: (a) elementos estruturais; (b) mecanismos de governança sobre os principais; (c) mecanismos de governança sobre os agentes. Esses elementos podem ser combinados de diversas formas, levando à construção de estruturas de governança mais simples ou mais complexas, dependendo da situação observada (FLEISHER, 1991; MAN; ROJAKKERS; GRAAUW, 2010; PROVAN; KENIS, 2007).

Na primeira parte destas considerações, é feito um resgate do modelo analítico de pesquisa proposto. Em seguida, são discutidas as contribuições que podem ser feitas ao modelo a partir da análise dos casos estudados. Finalmente, é apresentado o modelo de análise consolidado à luz das contribuições teóricas e empíricas conduzidas nesta pesquisa.

8.1 MODELO DE ANÁLISE RECUPERADO

As Federações são criadas para resolver problemas em situações em que o agente (Federação) pode executar uma atividade que os principais (Redes de Cooperação Locais) são incapazes de prover ou, ainda, em situação em que o agente pode executar o trabalho a custo relativamente menor do que os principais (FLEISHER, 1991). Reconhecida a necessidade de criação da Federação, as Redes de Cooperação envolvidas devem acordar sobre quais decisões e atividades serão delegadas à Federação, concordando, desta forma, sobre os aspectos gerais de sua estrutura. O elemento-chave que determina a estrutura de governança é o objetivo coletivo estabelecido. Seguindo as proposições de Chandler (1962) de que a estrutura segue a estratégia, a estrutura de governança deve ser orientada para a realização dos objetivos estratégicos decididos coletivamente. A estrutura, conforme proposto pela Teoria Organizacional, posteriormente adaptada ao contexto das RIs,

compreende os elementos: especialização, centralização e formalização (MINTZBERG, 2009; DAFT, 2008).

Os elementos estruturais propostos no modelo analítico de pesquisa foram utilizados na análise dos Casos das Redes Âncora Brasil e Construir. As evidências empíricas permitem afirmar que esses elementos se mostram adequados à compreensão da estrutura de uma Rede de Cooperação Federada. Entretanto, uma das constatações do estudo realizado foi de que o produto da relação estrutural resultante de um acordo entre as partes envolvidas tende a apresentar características distintas em diferentes situações reais. Em um dos casos (Rede Âncora), foi possível observar que um conjunto de atividades mais amplas foi delegado à Federação, reduzindo significativamente a autonomia decisória dos Estados. Na outra rede estudada (Rede Construir), observou-se um número mais reduzido de atividades desenvolvidas pela Federação, sendo concedida maior autonomia decisória às Unidades Locais. Nos órgãos de administração, suas atribuições e responsabilidades apresentam também características distintas. Isto mostra que, apesar de se tratar de um mesmo formato jurídico (associação), há a necessidade de se acordar sobre as instâncias de decisão e a forma de constituição desses órgãos. Outro ponto a destacar é que as Redes de Cooperação Federadas estudadas apresentam diferentes graus de formalização. A relação que pode ser aqui constatada é que, quanto mais amplo o escopo de atuação projetado no âmbito da Federação, maior tende a ser o nível de formalização por meio do estabelecimento de procedimentos e normas mais amplas e rigorosas.

Da mesma forma, os mecanismos de governança utilizados para incentivar e controlar a ação dos principais foram observados nas Federações estudadas. As Redes de Cooperação Federadas coordenam as atividades coletivas utilizando, concomitantemente, ajuste mútuo, supervisão direta e padronização de processos e resultados. Esses elementos apresentam variações quanto à amplitude, evidenciando que, quanto maior for o conjunto de atividades desenvolvidas coletivamente, por meio da Federação, maior será a utilização da supervisão direta e da padronização de processos e resultados. O ajuste mútuo, nas duas Redes de Cooperação Federadas, é utilizado nos níveis estratégicos e operacionais. Outro tópico a destacar é que foi possível observar, por parte da Federação, a execução de controle sobre as atividades desenvolvidas tanto por meio de atividades formais como informais.

As evidências empíricas provenientes dos casos estudados corroboram os estudos prévios desenvolvidos por Albers (2005) e Wegner (2011), que destacam a existência de diferentes lógicas de governança das redes. Segundo os autores, é possível encontrar, em um

extremo, sistemas de governança de redes com processos de tomada de decisões bastante participativos, pouca formalização e poucos mecanismos de controle e incentivos. De outra parte, é possível encontrar sistemas de governança com processos decisórios centralizados, com alto grau de formalização e com fortes mecanismos de controle e incentivos.

Nos casos estudados, foi possível identificar que não há consenso sobre a importância e melhor forma de utilização de mecanismos de incentivos sobre os principais. Na mesma lógica de raciocínio, autores como Herrerro, Cruz e Merino, (2002) e Olson (1999) destacam algumas razões que dificultam a instituição de um sistema de incentivo eficiente em empreendimentos coletivos com um grande número de membros.

A primeira dificuldade reside no fato de que, em associações, formato jurídico adotado pelas Redes de Cooperação Federadas estudadas, não há possibilidade de distribuição dos resultados líquidos das atividades como ocorre em sociedades cooperativas e corporações empresariais. Embora não sejam orientadas para o lucro, nas cooperativas os resultados líquidos são distribuídos de acordo com a participação dos membros nas atividades. Nas sociedades de capital, os resultados são distribuídos de acordo com a participação nas cotas de capital. (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; HANSMANN, 1999). A possibilidade de auferir retorno sobre as atividades e ações representa uma importante forma de incentivo sobre o comportamento dos principais. Porém, este não é passível, em função dos aspectos jurídicos envolvidos, de aplicação no contexto das associações.

Albers (2005) destaca, como uma dificuldade, o fato de que qualquer incentivo financeiro concedido, seja individual ou ao grupo, implica na redução dos resultados da Federação. Segundo o autor, instituir bônus ou premiação por determinado comportamento implica em custos para a Federação, que deverão ser bancados pelos próprios membros.

Os entrevistados apontam que os benefícios auferidos pelas atividades desenvolvidas pela Federação, ou seja, benefícios que isoladamente as Redes de Cooperação Locais não obteriam, são automaticamente repassados às Unidades Locais e suas empresas associadas, constituindo-se uma forma de incentivo para a ação coletiva. Um exemplo disso é o custo de aquisição das mercadorias negociadas e/ou adquiridas pela Federação. O volume obtido coletivamente, que proporciona condições especiais junto aos fornecedores, não é atingido por nenhuma das Redes afiliadas individualmente. Dessa forma, somente em conjunto é possível a obtenção de tal benefício. Na visão dos entrevistados, esta é uma forma de incentivar a participação, sem que seja necessário imputar custos adicionais para a Federação.

Entretanto, Olson (1999) destaca que grandes grupos são motivados somente por meio da concessão de incentivos independentes e seletivos diferentes da realização do objetivo comum ou grupal. Teoricamente, este benefício não é, então, uma forma de concessão de incentivo. A motivação para a utilização dos serviços da Federação pode estar vinculada à baixa substituíbilidade dos serviços prestados pela OAF e não pela motivação e comprometimento dos indivíduos com o coletivo (KURIMOTO, 2008; PROVAN, 1983).

Adicionalmente, foi observado, como forma de incentivar os outros participantes a realizar um esforço superior, a utilização de atividades de reconhecimento social, em reuniões e Assembleias, de Redes de Cooperação Locais e empresas associadas que apresentaram desempenho superior. Olson (1999) destaca que pressões e incentivos sociais funcionam somente em pequenos grupos, nos quais os membros tenham contato face a face. Para o autor, em grandes grupos, via de regra, um indivíduo não se verá socialmente afetado se não fizer a parte que lhe couber em favor da realização das metas do seu grupo.

Ainda, sob a discussão dos incentivos, os entrevistados ressaltaram que não é justificada a utilização de incentivos adicionais, tendo em vista que a propriedade pertence aos próprios membros, afirmação corroborada por Herrero, Cruz, Merino (2002), na qual os autores afirmam que o compartilhamento da propriedade é uma forma de engajar os membros nas atividades coletivas. Albers (2005) destaca que a necessidade de negociar incentivos para reprimir e desencorajar tendências oportunistas ocorre em RIs menos formais, nas quais as empresas participantes estão mais expostas ao risco de oportunismo. Outro aspecto destacado na teoria é que os incentivos representam uma ferramenta complementar ao mecanismo de coordenação e controle, ou seja, se os objetivos coletivos estão sendo atingidos sem a concessão de benefícios adicionais, não há, *a priori*, a necessidade de recompensar o comportamento dos atores (ALBERS, 2005). Estes argumentos podem justificar a não utilização, de forma sistemática, de incentivos nas Federações, sejam eles materiais ou imateriais.

Embora Albers (2005) e Theurl (2005) tragam que o objetivo principal do sistema de governança consiste em garantir a coordenação, a motivação e o controle de todos os intervenientes, visando alcançar os objetivos coletivos, os autores não chegam a especificar ‘como’ e ‘por quem’ estes são implementados. Provan (1983), por sua vez, destaca que a Federação é a entidade administrativa instituída com a finalidade exclusiva de coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das Redes de Cooperação afiliadas. Conforme proposto por Provan (1983), as evidências empíricas explicitam que, nas Redes de

Cooperação Federadas, a OAF é responsável por exercer o monitoramento sobre o comportamento e os resultados obtidos pelos principais.

Os mecanismos de governança utilizados para incentivar e controlar o comportamento dos agentes, constituídos pelos mecanismos externos (Sistema-Político, Legal e Regulatório e Auditoria Independente) e internos de governança (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Representação e Participação), utilizados em empreendimentos coletivos, foram também evidenciados nos estudos empíricos.

O primeiro mecanismo externo, o sistema político-legal e regulatório, compreende o marco legal e sua efetiva aplicação nas Redes de Cooperação Federadas. As associações são juridicamente reguladas por Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Nos estudos empíricos, o estatuto está presente nos dois casos. Na Rede Âncora, o Regimento Interno e o Código de Ética estão em elaboração. Na Rede Construir, cada Unidade possui e aplica os seus próprios modelos. Não é identificada a necessidade, neste caso, de a Federação ter o seu Regimento Interno e Código de Ética. Cabe destacar que a Rede Construir caracteriza-se por ser uma Federação descentralizada. Dessa forma, justifica-se delegar a execução das atividades propostas nestes documentos legais às Unidades Estaduais. O cumprimento das cláusulas contidas no estatuto, assim como a guarda e manutenção de livros e registros obrigatórios tendem a proporcionar segurança jurídica para as partes interessadas (BABIC, 2003; MOTA; CKAGNAZAROFF; AMARAL, 2007; ANDRADE ROSSETTI, 2009). Conforme teoricamente discutido, embora existentes, os documentos legais podem não representar um instrumento efetivo de incentivo e monitoramento sobre o agente (MACHADO FILHO, 2006; MINDLIN, 2009; IBGC, 2009).

Auditoria Independente, outro mecanismo de governança teoricamente discutido por autores como Slomski *et al.* (2008) e Álvares, Giacometti e Gusso (2008), apesar de ter a sua importância ressaltada por conferir maior credibilidade e confiabilidade à gestão, não são utilizados de forma sistemática nas Redes de Cooperação Federadas estudadas. As auditorias têm sido um instrumento legalmente exigido no contexto das corporações empresariais. O principal benefício auferido por sua realização é atestar, mediante parecer independente e externo, que as informações constantes nas demonstrações financeiras e relatórios gerenciais representam, consistentemente, a realidade organizacional (SLOMSKI *et al.*, 2008; IBGC, 2009; DA SILVA, 2010). Sua prática nas Federações poderia minimizar potenciais conflitos sobre a destinação de recursos da Federação que, conforme destacado, é uma fonte potencial de conflito. Poderia proporcionar, também, a atuação mais efetiva dos Conselhos Fiscais.

Frente à fragilidade dos mecanismos externos no sistema de governança, os mecanismos internos tendem a ganhar maior atenção no contexto dos empreendimentos coletivos (HERRERO, CRUZ, MERINO, 2002). Os mecanismos internos da governança são: Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Representação e participação.

O Conselho de Administração é o principal mecanismo interno de governança em empreendimentos coletivos. Entretanto, Fama e Jensen (1983) destacam que os principais possuem menores incentivos para monitorar a eficiência dos agentes nestes empreendimentos, seja pela composição, competência, representatividade e envolvimento dos membros, pela inexistência de direitos residuais, ou, ainda, pela sobreposição de funções, tendo em vista que os agentes são também principais. Os casos empíricos evidenciaram que o Conselho de Administração, ou órgão correspondente a este, não exercem o controle formal sobre os atos da gestão. O Controle formal é realizado somente sobre os relatórios financeiros, não sobre relatórios gerenciais. Estes inexitem nas Federações estudadas. Na prática, observou-se a sobreposição das atividades desses órgãos, o que tende a dificultar o exercício do controle.

O não exercício do controle formal pode ser explicado no contexto das Federações, utilizando-se a Teoria do Representante. Para ela, o papel do Conselho de Administração é essencialmente estratégico, não de controle, realizando um trabalho em conjunto com o agente. Este trabalho conjunto objetiva a melhoria do desempenho organizacional por meio da discussão das decisões, das estratégias e das políticas organizacionais (DAVIS, SCHOORMAN, DONALDSON, 1997; CORNFORTH, 2004). Ainda, conforme a Teoria do Representante, a instituição de mecanismos de controle sobre o agente poderia levar a comportamentos antiorganizacionais. Esta pode ser uma explicação teórica sobre a forma como as Federações tem conduzido suas atividades estratégicas.

Embora o Conselho Fiscal não tenha sua eficácia teoricamente comprovada, os autores destacam sua importância como órgão de fiscalização da administração (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2009; MACHADO FILHO, 2006; SPIRA, 2003). Nos estudos empíricos realizados, pode-se observar que os membros que deveriam ser fiscalizados participam, igualmente, da elaboração da prestação de contas. Dessa forma, nas Federações estudadas, a prestação de contas tem sido realizada para fins de cumprimento legal, previsto em estatuto, e não enquanto um instrumento efetivo de monitoramento sobre a gestão. Duas principais razões foram destacadas, pelos entrevistados, para justificar a forma de atuação do Conselho Fiscal. A primeira é o reflexo do sistema de gestão das empresas

associadas. Foi relatado que, em muitos casos, os empreendedores não possuem o controle financeiro de suas empresas, o que, por não ser uma prática em seu estabelecimento, tende a não ser uma prática considerada importante na Federação. O outro é a divisão de esforços que os empreendedores realizam para conciliar a gestão de seus empreendimentos, das Unidades Locais e da Federação. Todos os membros do Conselho Fiscal da Federação desenvolvem alguma atividade de gestão nas Unidades Locais. Entretanto, cabe destacar que, para a Teoria da Agência, este é um mecanismo de redução dos conflitos entre principais e agentes. Uma possível solução para este fato é avaliar as competências antes da indicação dos membros ao processo eletivo, conforme sugerido por autores como (FAMA; JENSEN, 1983; CORNFORTH, 2004).

Por fim, o item “Representação e Participação”, mecanismo inexistente nas corporações e relevante em empreendimentos coletivos, tanto teórica como empiricamente, é um importante instrumento de alinhamento de interesses em estruturas ou organizações que operam em base democrática. A participação promove o desenvolvimento de um conjunto comum de valores e crenças, o que tende a minimizar potenciais conflitos entre a unidade central e as unidades estaduais em uma Rede de Cooperação Federada (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). A principal forma de representatividade e participação dos associados ocorre por meio da Assembleia, composta de membros eleitos pelas Redes de Cooperação Locais. Os estudos empíricos mostraram que, embora garantida a representação e participação dos associados, há níveis distintos de participação nos casos estudados. Ainda, o estudo empírico permitiu constatar que este item não representa um instrumento diretamente ligado ao incentivo e monitoramento sobre a gestão, mas, sim, um importante instrumento de alinhamento de interesses entre os atores envolvidos.

Após terem sido revisitados os elementos do modelo analítico de pesquisa, serão apresentadas, a seguir, as contribuições centrais que os estudos empíricos permitiram fazer ao modelo previamente proposto.

8.2 CONTRIBUIÇÕES AO MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA

Apesar de se mostrar adequado ao estudo da governança das Redes de Cooperação Federadas, alguns ajustes podem ser verificados e caracterizam as contribuições ao modelo

analítico de pesquisa. São apresentadas três principais contribuições que as evidências empíricas trouxeram ao modelo analítico inicialmente proposto, a saber: (a) deslocamento do item “representação e participação” para a estrutura de governança; (b) o agente pode implementar os mecanismos de incentivo e controle sobre os principais; (c) as Federações podem monitorar o desempenho das Empresas Associadas às Redes de Cooperação Locais.

O item ‘representação e participação’ está ligado às estruturas e níveis de participação dos atores no processo de tomada de decisão estratégica da Federação, garantindo que tanto as Redes de Cooperação Locais como as empresas associadas a estas terão seus interesses representados na Federação. Seu principal objetivo consiste em promover o alinhamento de interesses entre as Redes de Cooperação afiliadas. Conforme previamente utilizado na teoria, não se constituiu como um instrumento de incentivo e controle sobre os atos da gestão. Dessa forma, a proposta do modelo é que ele faça parte da estrutura de governança, uma vez que esta compreende a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado. Isto inclui a definição dos objetivos comuns, do escopo de atuação, dos direitos e obrigações dos participantes, dos órgãos de administração, das regras de tomada de decisão, da divisão de tarefas e da distribuição dos benefícios gerados conjuntamente (ALBERS, 2005).

Provan (1983) destaca que a Federação é a entidade administrativa instituída com a finalidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades interdependentes das Redes de Cooperação afiliadas. Assim, na Federação, os agentes passam a ser responsáveis por exercer o monitoramento sobre o comportamento e resultados dos principais. Da mesma forma, embora não tenha ocorrido nos dois casos, a Federação que possui um maior conjunto de atividades, maior grau de formalização, maior controle, apoiada por um sistema de gestão integrado, pode monitorar diretamente (ou seja, sem a provável necessidade das redes estaduais) os resultados das empresas associadas. Em um dos casos estudados (a Rede Âncora), embora seja ampla a informação sobre o desempenho no nível individual de empresas associadas, a Federação delega qualquer ação de intervenção necessária às Redes de Cooperação Local. A Federação não contata as empresas afiliadas diretamente. Neste contexto de discussão, é possível prever a necessidade de definir os papéis entre a Federação e as Redes Estaduais em um contexto técnico e de gestão em que as lojas podem ser acessadas, em diferentes graus, diretamente pela Federação.

O modelo de análise proposto na Figura 17, observado à luz dos casos estudados, pode ser melhorado de forma a buscar uma consolidação do sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas. Na Figura 22, é apresentado o resultado da consolidação das

constatações da pesquisa. Nele estão evidenciadas as contribuições ao modelo de análise proposto a partir de uma base teórica, realizadas a partir dos estudos empíricos.

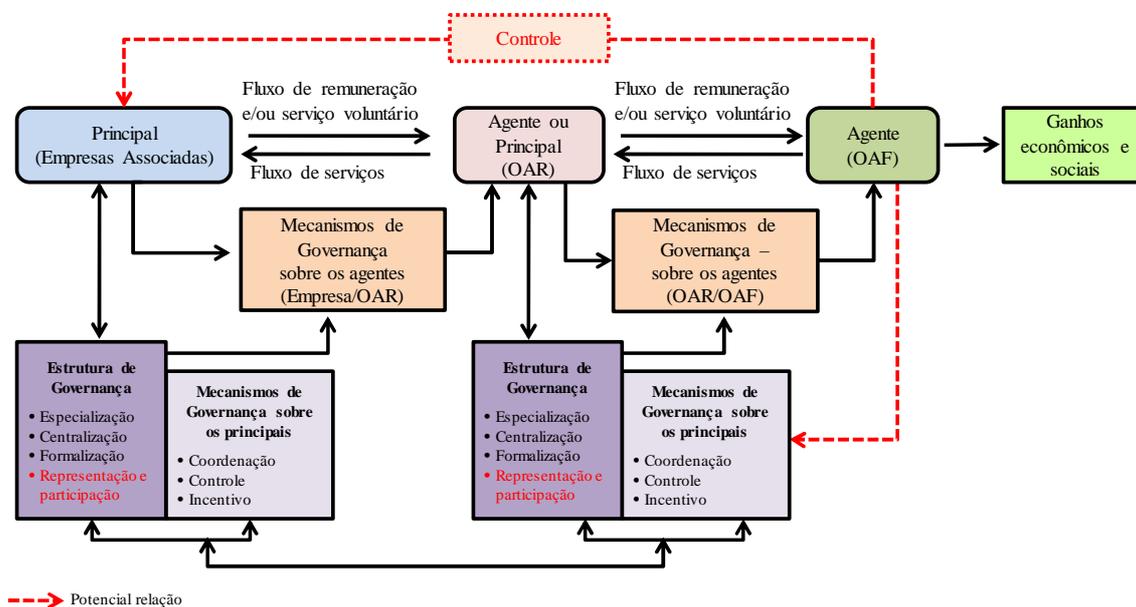


Figura 22 - Modelo analítico de pesquisa consolidado

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais mudanças propostas compreendem o deslocamento do item 'representação e participação' do conjunto de mecanismos de governanças utilizados para incentivar e controlar o agente para a estrutura de governança. A segunda alteração proposta consiste em estabelecer, conforme lacuna teórica percebida, que é o agente o responsável por implementar os mecanismos de incentivo e controle sobre os principais. Por fim, a última contribuição ao modelo analítico compreende a possibilidade de a Federação monitorar, diretamente, o desempenho das Empresas Associadas às Redes de Cooperação Locais, embora permaneça qualquer intervenção necessária sobre a responsabilidade das Unidades Estaduais.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo sintetiza as discussões realizadas ao longo do trabalho. Inicialmente, apresentam-se as contribuições teóricas e gerenciais para o campo de estudo das Redes de Cooperação Federadas. Em seguida, são apresentadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

9.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DO ESTUDO

Dentre os tipos de RIs existentes, para este estudo, optou-se pelas Redes de Cooperação Federadas, cujos arranjos organizacionais são constituídos de uma Unidade Central e múltiplas subunidades interdependentes. Nesse caso, as interações e os fluxos de recursos entre os elementos internos e externos passam a ocorrer por intermédio da Federação, com vistas à redução da complexidade das relações. A principal função desse tipo de rede, cuja característica é a união de duas ou mais Redes de Cooperação que possuem objetivos comuns formalmente relacionadas por meio da OAF, como foi visto no decorrer desta tese, é a coordenação, o gerenciamento e o controle das atividades interdependentes das Redes afiliadas, que, por sua vez, delegam à Federação a governança.

A principal contribuição desta tese é oferecer um modelo analítico de pesquisa, construído com base nos elementos centrais da Governança Corporativa, Cooperativa e das RIs e aplicado às Redes de Cooperação Federadas. Para isso, foram sistematizados e integrados esses elementos do modo a construir um instrumento adequado à pesquisa e cuja validação deu-se nos estudos de caso.

Os estudos desenvolvidos sobre o tema desta tese não tratam suficientemente a complexidade de como estruturar e governar esse tipo de arranjo colaborativo. Por um lado, estudos desenvolvidos sobre a Governança das RIs tendem a não tratar do aspecto teórico associado à separação da propriedade e do controle. De outro lado, estudos que tratam da separação da propriedade e controle nas Redes de Cooperação Federadas tendem a não abordar os elementos internos da governança (elementos estruturais e mecanismos de

governança). Com isso, o Modelo Analítico de Pesquisa, contribuiu para sanar algumas das lacunas teóricas da governança das Redes de Cooperação Federadas.

Com base nas lacunas apontadas, pode-se destacar as seguintes implicações teóricas deste trabalho:

- a) Há, nas Redes de Cooperação Federadas, a separação entre a propriedade e o controle, tendo em vista que nem todos os membros terão espaço para atuar na gestão (SURROCA; GARCÍA-CESTONA; SANTAMARIA, 2006; FONTES FILHO, MARUCCI, OLIVEIRA, 2008). Adiciona-se, assim, a necessidade de se estabelecer um sistema de incentivo e controle para garantir que os agentes, profissionais contratados ou escolhidos entre os próprios membros, irão agir em benefício dos principais e não em benefício próprio. Estes são denominados, pela Teoria da Agência, mecanismos de governança e compreendem os mecanismos externos (Sistema Político, Legal e Regulatório e Auditoria Independente) e internos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Representação e Participação). Adiciona-se assim, aos estudos da Governança das RIs, os princípios propostos pela Teoria da Agência (mecanismos de governança sobre os agentes – OAR e OAF);
- b) A Teoria da Agência por outro lado, não traz os elementos estruturais da Governança. Um empreendimento coletivo pode assumir uma variedade de formas jurídicas e de objetivos, que precisam ser negociados e acordados pelos principais para a institucionalização da cooperação. Somente depois de os membros acordarem sobre a estrutura e mecanismos de governança a serem utilizados é que estes podem ser postos em prática para resolver os potenciais conflitos entre principais e agentes (SURROCA, GARCÍA-CESTONA, SANTAMARIA, 2006). A especialização, centralização e formalização compreendem os elementos estruturais da governança das Redes de Cooperação Federadas. Adiciona-se assim, à Teoria da Agência, no contexto das Redes de Cooperação Federadas, os elementos estruturais da governança propostos nos estudos da Governança das RIs;
- c) Para a Teoria da Agência os mecanismos de governança (internos e externos) são utilizados para incentivar e controlar o comportamento dos agentes, para que estes hajam em benefício dos principais. No contexto das Redes de Cooperação Federadas, a realização do objetivo da cooperação, delegado à OAF, depende de

informações e ações tanto da OAR como das empresas associadas (principais). Assim, nas Redes de Cooperação Federadas, os mecanismos de governança são instituídos e implementados tanto sobre os agentes, como sobre os principais. A coordenação, o controle e o sistema de incentivo constituem os mecanismos de governança sobre os principais nas Redes de Cooperação Federadas. Estes buscam assegurar que os membros irão cumprir os termos do acordo estabelecido (THEURL; 2005; ALBERS, 2005). Adiciona-se, desta forma, mecanismos de governança sobre os principais nas Redes de Cooperação Federadas, tema não tratado originalmente pela Teoria da Agência;

- d) Utilizando-se de forma conjunta as teorias que tratam o tema governança, pode-se concluir que, o sistema de governança das Redes de Cooperação Federadas possui três principais elementos. São eles: (a) elementos estruturais; (b) mecanismos de governança sobre os principais; (c) mecanismos de governança sobre os agentes. Esses elementos são utilizados com o objetivo de minimização de tensões, ou lógicas contraditórias, e custos de agência, os quais podem levar a estruturas de governança mais simples ou mais complexas, e impactar na eficiência da Governança das RIs;
- e) Embora todos os elementos de governança tenham sido empiricamente encontrados nos dois casos estudados, há significativas variações e combinações na sua *praxis*, confirmando as proposições de Albers (2005) e Wegner (2011), que destacam a existência de diferentes lógicas de governança das redes. Às evidências empíricas parecem indicar que quanto maior a especialização, maior a centralização e maior a formalização das Redes de Cooperação Federadas. Isso mostra que as Redes podem se tornar, à medida que crescem e ampliam as atividades coletivas, cada vez mais complexas. Além disso, percebeu-se que, quanto maior as atividades das Redes, maior tende a ser a coordenação e o controle.
- f) A maximização da utilidade pessoal, proposta pela Teoria da Agência, não demonstrou ser adequada quando trata-se da definição de mecanismos internos de governança no caso das Redes de Cooperação Federadas. Nos mecanismos internos de governança, evidenciou-se que a Teoria da Representação, proposta por Donaldson e Davies (1994), é mais adequada para compreender o sistema de incentivo e controle sobre os agentes. Para a Teoria da Representação, o exercício

de controle sobre o agente pode levar a comportamentos antiorganizacionais. O Conselho de Administração e a Diretoria, para essa Teoria, realizam um trabalho em conjunto, buscando, por meio de discussões das decisões, das estratégias e das políticas organizacionais, os melhores resultados organizacionais (DAVIS, SCHOORMAN, DONALDSON, 1997; CORNFORTH, 2004). Segundo a proposição dos autores, esta evidência empírica parece caracterizar uma verdadeira relação principal-representante, o que pode levar a maximizar o desempenho potencial do grupo.

O estudo possibilitou também verificar os conflitos e as tensões, ou lógicas contraditórias, que impactam na eficiência da governança das Redes de Cooperação Federadas. Os principais conflitos percebidos e potenciais formas de reduzi-los, nos estudos empíricos desta tese, foram:

- a) Proposição de mudança no sistema de governança e gestão - Os casos estudados permitiram identificar que pode haver divergência de interesses entre as OARs sobre a forma de exercício de governança e gestão da OAF. Isso está diretamente relacionado com a negociação dos elementos estruturais da governança. Além disso, as inovações e as mudanças importantes no sistema de governança são suscetíveis de ameaçar o consenso, o que pode ocasionar o afastamento e/ou saída de afiliadas. Essa evidência empírica é corroborada por Warren, 1967. Uma possível forma de minimizar o custo das alterações nos documentos legais da Federação é diminuir o tempo despendido até o estabelecimento do acordo, e estabelecer formas de comunicação eficientes para sua realização, pois quanto maior for o alinhamento de interesses, mais facilmente a Rede chegará ao acordo e menores serão seus custos. Em relação à revisão dos elementos contratuais, quanto maior for o número de contingências futuras contempladas, menor será a necessidade de alteração contratual e menores serão os custos incorridos;
- b) Incompatibilidade de objetivos - Constatou-se que ambas as Redes têm custos contratuais para estabelecer e assegurar o cumprimento dos acordos, que acabam por envolver despesas de viagens do seu *staff* e da equipe administrativa, além dos custos com tecnologia de informação e comunicação, ou seja, todos os custos que incorrem na promoção da comunicação entre os atores. Esse tipo de conflito no contexto das redes federadas já havia sido registrado por Fleisher (1991). Para

minimizar esses custos, ambas as redes estudadas estão investindo em tecnologias de comunicação, por exemplo: salas de videoconferência e *softwares* de gestão, integrando as Unidades Locais à Federação e, dentro do possível, integrando as lojas associadas. Adicionalmente, a Rede Âncora Brasil utiliza a padronização de procedimentos operacionais como uma forma eficaz de minimizar os custos de comunicação. Porém, nem todos os contatos são feitos a distância. Uma das importantes evidências empíricas observadas é que, embora as viagens representem custos para a Federação e Unidades Locais, o contato face a face entre os membros é essencial para o alinhamento de interesses. Conforme destacado pelos entrevistados, este é um custo que, se minimizado, pode levar ao aumento de conflitos no âmbito das redes federadas.

Outras contribuições importantes deste estudo, no que diz respeito às lacunas teóricas apontadas no aporte teórico e nos resultados da pesquisa empírica, são as seguintes:

- a) A Governança das RIs é considerada como um sistema de governança de segunda ordem, no qual um novo nível de governança é adicionado aos sistemas individuais já existentes. O *status* de segunda ordem não implica na substituição dos sistemas de governança já existentes, mas na adição de um novo nível. (ALBERS, 2005). Neste nível de governança, as empresas associadas são os principais e a OAR é o agente. Nas Redes de Cooperação Federadas, mais um nível de governança é adicionado. Na relação OAR-OAF, a OAR passa a ser o principal e a OAF o agente. Este fato concede à OAR um duplo papel (agente – principal).
- b) Ao adicionar-se um novo nível de governança em uma Federação faz-se necessário avaliar os elementos estruturais, os mecanismos de governança sobre os principais e os mecanismos de governança sobre os agentes tanto da OAR como da OAF. A adequada combinação destes elementos pode tornar o modelo de Governança das RIs mais eficiente. Como exemplo, uma OAF e uma OAR podem, conjuntamente, proporcionar o equilíbrio entre a necessidade de uma operação eficiente e a participação no processo de tomada de decisão, elementos naturalmente contraditórios. Assim, as OARs podem gerenciar o conjunto de tensões ou lógicas contraditórias inerentes aos arranjos colaborativos mais facilmente incentivando a participação, a legitimidade interna e proporcionando

flexibilidade ao sistema de governança das Redes afiliadas. Em contrapartida, a OAF pode gerenciar de forma mais efetiva a eficiência, a legitimidade externa e a estabilidade de toda a Rede.

- c) Da mesma forma, o controle exercido pela OAF sobre os principais (empresas associadas e Redes de Cooperação afiliadas) pode ser limitado, tendo em vista que cada afiliada é também uma entidade independente (NOHRIA, GHOSHAL, 1997). Desta forma, na Governança de Redes de Cooperação Federadas, pode-se, no momento da definição dos elementos de incentivo e controle, determinar as atividades que representam menor custos e eficiência ao serem desenvolvidas pela OAF e/ou OAR. Há neste caso a divisão de atribuições de controle entre OAR e OAF.

Os resultados deste estudo também podem ser de interesse de gestores, consultores e empresários participantes de Redes de Cooperação e Redes Federadas. Assim, é possível destacarem-se ainda as seguintes implicações gerenciais deste trabalho:

- O trabalho pode subsidiar as Redes de Cooperação que estão buscando sua expansão no sentido de fornecer um conjunto de elementos que devem ser acordados para estruturar o arranjo colaborativo. Percebeu-se que há uma diversidade de possibilidades de combinação de elementos que a Federação pode adotar, impactando na eficiência da Federação;
- Ao destacar os potenciais custos e conflitos de agência, as Federações poderão analisar se suas atuais estruturas foram projetadas de forma eficiente, aproveitando todos os benefícios que uma Federação pode proporcionar aos seus participantes.

9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dadas as limitações de tempo, recursos e escopo inerentes a todas as pesquisas científicas, alguns temas não foram aprofundados neste estudo. As limitações são de cunho metodológicos ou de operacionalização da pesquisa, mas, ao mesmo tempo, constituem oportunidades de estudos futuros ou aperfeiçoamentos.

Em primeiro lugar, é preciso destacar que as Redes de Cooperação Federadas no Brasil, apesar de elas existirem há mais de dez anos, são em número limitado. A existência de um pequeno número de casos não permite a utilização de métodos quantitativos, considerados metodologicamente mais robustos para o desenvolvimento teórico, sobre os elementos da governança das Redes de Cooperação Federadas. Este fato constitui-se uma limitação à generalização do campo de estudo.

Também, não se pode ignorar que, embora tenha sido analisada a governança formal das Redes de Cooperação Federadas, deve haver um conjunto de elementos que caracterizam a governança relacional deste tipo de arranjo interorganizacional. Neste estudo, não se avaliaram aspectos relacionais da governança, por exemplo, como se estabelecem as relações de confiança nas Redes de Cooperação Federadas.

As Redes de Cooperação afiliadas atuam em mercados diferentes. Estão inseridas em ambientes concorrenciais, com dinâmica própria. Este fato pode levar a diferentes concepções estratégicas para cada uma das Redes em cena. Ainda, tendem a existir motivações para a filiação a uma Rede de Cooperação Federada. A pesquisa limitou-se a estudar os aspectos internos da governança e da gestão. Adicionalmente, não foi realizado no âmbito deste trabalho o contexto ambiental no qual as Federações e suas afiliadas estão inseridas. Dessa forma, não foi possível avaliar qual a importância do ambiente externo na decisão sobre os elementos e mecanismos de governança das Redes de Cooperação Federadas. Trata-se, portanto, de um aspecto que tende a limitar as conclusões do trabalho.

Apesar das limitações apresentadas, o estudo trouxe importantes reflexões sobre a governança das Redes de Cooperação Federadas. Foi possível obter um pequeno avanço teórico sobre o tema, evidenciando-se que o assunto está longe de ser esgotado. Lançam-se, dessa forma, novos desafios sobre a compreensão das Redes de Cooperação Federadas.

9.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Embora a análise dos casos permita concluir que o modelo de análise proposto está adequado à governança das Redes de Cooperação Federadas, sugerem-se, para a continuidade da pesquisa, os seguintes estudos:

Realizar estudos quantitativos para avaliar o impacto da afiliação às Redes de Cooperação Federadas. Sob o prisma das afiliadas, estas representam uma amostra significativa, possibilitando o desenvolvimento e teste de hipóteses. Dessa forma, pode tornar-se possível identificar se uma das diferentes formas de governança é superior na capacidade de gerar resultados para as afiliadas e suas empresas associadas.

Avaliar o mercado de atuação das Redes de Cooperação Federadas, buscando identificar o impacto dos elementos ambientais sobre a estratégia, a estrutura e os mecanismos de governança.

Sugere-se que se realizem estudos comparativos do sistema de governança utilizados em diferentes países para identificar se há formas jurídicas superiores sobre os resultados da governança.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

_____. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria** – um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMESS, K.; HOWCROFT, B. Corporate governance structures and the comparative advantage of credit unions. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 1, p. 59-65, Jan. 2001.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARROW, K. The economics of agency. In: Pratt, J. W.; Zeckhauser, R.J. (Eds.) **Principals and Agents: The Structure of Business**. Cambridge, MA: [s.n.], 1991.

BABIC, Verica. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Seminar, 2003. Disponível em: <<http://www.afic.am/CG/CGProblemsInTransitionEconomies.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

BAKAIKOA, Baleren; ERRASTI, Anjel; BEGIRISTAIN, Agurtzane. Governance of the mondragon corporation cooperative. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 61-87, 2004.

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

BECHT, Marco. The significance of governance structures. In: THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. cap. 3, p. 149-192.

BERGEN, Mark; DUTTA, Shantanu; WALKER JR., Orville C. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. **The Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 1-24, Jul., 1992.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SCHAEFER, Scott; SHANLEY, Mark. **A economia da estratégia**. 3. ed. Trad de Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas gerenciais: um ensaio utilizando-se da ótica da teoria de agency: identidade, valores e governança das cooperativas. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO. **Anais...** Ribeirão Preto, SP, Brasil, 6-8 ago. 2008.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KIPFER, D; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 15, p. 345-388.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação - A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. v. 1.

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

CORNFORTH, C. Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. **Review of International Co-operation**, v. 95, n. 1, p. 51-57, 2002.

_____. The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

_____. Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and paradoxes. In: 30TH ANNUAL ARNOVA CONFERENCE. **Anais...** Miami, 29 Nov.-1 Dec. 2001.

CREMERS, K. J. Martijn; NAIR, Vinay B. Source: governance mechanisms and equity prices. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 6, p. 2.859-2.894, Dec., 2005.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 390-416.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução Andréa Castellano Mostaço, Cláudia Mello Belhassof, Harue Ohara Avritcher; revisão técnica Ilan Avrichir. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

_____.; _____. Instabilities of strategic alliances: an intemal tensions perspective. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 77-101, Jan./Feb. 2000.

D'AUNNO, Thomas A; ZUCKERMAN, Howard S. A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, 534-545, 1987.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON Lex. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, 20-47, 1997.

DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**. v. 5, n. 1, jan./jun. 2010.

DONALDSON Lex; DAVIS, James H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, Jun. 1991.

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

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p 532-550, 1989.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FARIA, Luiz Mauricio de. **Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias**: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília, Universidade Federal de Goiás. Campo Grande, 2005.

FLEISHER, Craig S. Using an agency-based approach to analyze collaborative federated interorganizational relationships. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1, 116-130, 1991.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 107-125, set./dez. 2008.

_____; _____. Governança cooperativa e o papel do conselho de administração em cooperativas de crédito no Brasil. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

FORCADELL, Francisco Javier. Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon Corporation cooperativa. **Journal of Business Ethics**, v. 56, p. 255-274, 2005.

FREEMAN, R. Edward. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, 1994.

FREITAG, Viviane da Costa. **Uma cooperativa, três agentes e suas percepções: a governança corporativa na cooperativa de crédito rural Campos Gerais**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GALASKIEWICZ, J.; SHATIN, D. Leadership and networking among neighborhood human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 434-448, 1981.

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

GRANDORI, Anna. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. **The Journal of Management and Governance**. v. 1, p. 29-47, 1997.

GROSSMAN, Allen; RANGAN, V. Kasturi. Managing multisite nonprofits. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, Spring 2001.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

HANDY, Charles. **The age of unreason**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1989.

HANSMANN, Henry. Cooperative firms in theory and practice, **Finnish Journal of Business Economics**, p. 387-403, 1999.

HARRISON, James J. H. Corporate Governance in the NHS – an assessment of boardroom practice. **Corporate Governance**, v. 3, n. 3, Jul. 1998.

HENGST; SOL. The impact of electronic commerce on interorganizational coordination: a framework from theory applied to the container-transport industry. **Special Series on Information Exchange in Electronic Markets** v. 4, n. 3, 2001.

HERRERO, Gabriel de la Fuente; CRUZ, Natalia Martín; MERINO, Elena Romero The non residual claim problem in non-profit organizations. The case of NGOs in Spain. In: ISNIE 6TH ANNUAL CONFERENCE. **Anais...** Boston, EUA, 2002.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 390-416.

HICKSON, David J.; HININGS, Christopher R.; LEE, Charles A.; SCHNECK, Rodney E.; PENNINGS, Johannes M. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, I. 2, p. 216-229, Jun.71.

HIRSCH, P.; MICHAELS, S.; FRIEDMAN, R. X. "Dirty hands" versus "clean models." **Theory and Society**, v. 16, p. 317-336, 1997.

HOETKER, Glenn; MELLEWIGT, Thomas. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. **Strategic Management Journal**. v. 30, p. 1.025-1.044, 2009.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. Legitimacy Building in the evolution of small-firm multilateral networks: a comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 327-365, 2000.

_____; _____. Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 327-65, 2000.

HUNG, Humphry. A typology of the theories of the roles of governing boards. **Corporate Governance**, v. 6, n. 2, Apr. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. São Paulo: IBGC, 2009.

JACOBS, D. Dependence and vulnerability: an exchange approach to the control of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 45-59, 1974.

JARILLO, J. C. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

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

_____. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

_____. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Finance**, v. XLVIII, n. 3, Jul. 1993.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=5471> ou DOI:10.2139/ssrn.5471>. Acesso em: 15 jan. 2011.

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

KURIMOTO, Akira. Structure and governance of networks: cases of franchising and cooperative chains. In: HENDRIKSE, George; TUUNANEN, Mika; WINDSPERGER, Josef; CLIQUET, Gérard (Eds.). **Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising and strategic alliances.** Springer Verlag: Heidelberg, 2008.

LAURSEN, Christina V.; KARANTININIS, Kostas; BHUYAN, Sanjib. Organizational characteristics and member participation in agricultural cooperatives: evidence from modern danish cooperatives. In: THE ROLE OF THE COOPERATIVES IN THE EUROPEAN AGRO-FOOD SYSTEM SEMINAR. **Anais...** Bologna, 28th-30th May 2008.

LEAL, Edvalda Araujo; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Mérito**, Faculdade Politécnica de Uberlândia, v. 3, p. 38-50, 2006.

LEE, B. H. The infrastructure of collective action and policy content diffusion in the organic food industry. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 6, p. 1.247 -1.269, 2009.

LITWAK, Eugene; HYLTON Lydia F. Interorganizational analysis: a hypothesis on coordinating agencies. **Administrative Science Quarterly**, v. 6, n. 4, Mar., 1962.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa – o governo da empresa e o conselho de administração.** 1. ed, São Paulo: Campus, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro; MIZUMOTO, Fabio M.; ZYLBERSZTAJN, Decio. Governança e a lógica das associações de interesse privado: um estudo de caso da associação brasileira das indústrias de massas alimentícias (ABIMA). **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 1-10, out./dez. 2006.

MACHADO, Débora Gomes Machado; SANTOS, Anderson Clivatti dos; SILVA, Rogério Piva. Pareceres de auditoria independente: um estudo exploratório sobre as demonstrações contábeis de empresas brasileiras listadas na BOVESPA e na NYSE. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALO, Marie-Claire; VÉZINA, Martine. Governance and management of collective user-based enterprises: value-creation strategies and organizational configurations. In: PUBLIC AND COOPERATIVE ECONOMICS. **Annals of ...** v. 75, n. 1, p. 113–137, 2004.

MAN, Ard-Pieter de; ROIJAKKERS, Nadine; GRAAUW, Henk de. Managing dynamics through robust alliance governance structures: the case of KLM and Northwest Airlines. **European Management Journal**, v. 28, p. 171-181, 2010.

MARCON, Chistian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARIANNE, Ojo. The role of external auditors in corporate governance: agency problems and the management of risk. MPRA Paper n. 15.989, 6 Jul. 2009. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/15989/>>. Acesso em: 3 jan. 2011.

MARTINS, H. C. Papéis dos conselhos de administração: perspectivas teóricas. **Revista de Administração da FEAD-Minas**. v. 2, n. 1, jun./2005.

MELÉ, Domènec. Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms **Journal of Business Ethics**. v. 60, n.3, p. 293-305, 2005.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **R. Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.

MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento, pesquisa quantitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo : Hucitec-Abrasco, 2000, 269 pág.

MINDLIN, Sérgio E. **A governança de fundações e institutos empresariais**: um estudo exploratório. 2009. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed., 5. reimpr. São Paulo, Atlas, 2009.

MISHRA, Ashok K.; TEGEGNE, Fisseha; SANDRETTO, Carmen L. The impact of participation in cooperatives on the success of small farms. **Journal of Agribusiness** v. 22, n. 1, p. 31-48, Spring 2004.

MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF; Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes: Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Anais...** Salvador de Bahía, Brasil, 8-11 nov. 2007.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 18, n. 6, p. 538-544, 1998.

NICOLAISEN, Andreas. The auditor's responsibilities related to reports to members. **Review of International Co-operation**, v. 89, n. 4, p.25-26, 1996.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation. **Jossey-Bass business & management series**, 1997.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Redes interempresariais no setor varejista: um estudo comparativo entre a Rede Smart e a Rede Compremais do Estado da Paraíba. In: XI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais...** 2010.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, v. 13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PELLERVO. **Corporate governance and management control in cooperatives**. [s.l.]: Confederation of Finnish Cooperatives. Nov. 2000. Disponível em: <<http://www.pellervo.fi/cg/raportti.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2010.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 1-20, 2006.

PÉREZ, Víctor M.; CRUZ, Natalia M.; BARAHONA Juan H. Delegación y sistemas de incentivos en las entidades sin fines de lucro. El caso de las ONGD españolas. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 19, n. 4, p. 171-190, 2010.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, p. 57-76, 1998.

PROVAN, Keith G. Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 494-504, 1984.

_____. The Federation as an Interorganizational Linkage Network. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 79-89, 1983.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Literature on Whole Networks Interorganizational Networks at the Network Level: **Journal of Management**, v. 33 n. 3, p. 479-516, 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18, n.2, p. 229-252, 2007.

PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p 1-33, 1995.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem de S. Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 4, n. 2, p. 17-28, jul./dez. 2006.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JR., J. A. V.; PADULA A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais: contribuições para o campo de estudos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34. **Anais...** 2010.

SANTER. The cooperative initiative: one mileston of the european economy. In: THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. cap. 3, p. 149-192.

SAZ-CARRANZA, Angel; OSPINA, Sonia M. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks: managing the unity-diversity tension. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 21, p. 327–365, 2010.

SCHNURBEIN, G. Patterns of governance structures in trade associations and unions. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 20, n. 1, Fall 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Central de Negócios:** Série Empreendimentos Coletivos. 2009. Disponível em: <<http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

_____. **Associação:** Série Empreendimentos Coletivos. 2009. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2011.

_____. **Mapeamento das centrais e redes de negócio.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programas e ações do governo.** Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 15 nov. 2010.

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

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, A. D. M. da.; BARROS, L. A. B. C.; Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd** ed. 61, v. 14, n. 3, set./dez. 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SIVERTSEN, S. Governance issues seen form a management perspective, **Review of International Co-operation**, v. 89, n. 4, p. 34-36, 1996.

SLOMSKI, Valmor *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, M. M.; VENTURA, E. C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO. **Anais...** Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 6-8 ago. 2008.

SPECKBACHER, G. Nonprofit versus corporate governance: an economic approach. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 18, n. 3, Spring 2008.

SPIRA, Laura F. Audit committees: begging the question. **Corporate Governance**. v. 11, n. 3, July 2003.

SURROCA, Jordi; GARCÍA-CESTONA, Miguel A.; SANTAMARIA, Luís. Corporate governance and the Mondragón cooperatives. **Management Research**, v. 4, n. 2, p. 99-112, 2006.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**: Em Busca de Novos Espaços para o Aprendizado e a Inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. cap. 3, p. 149-192.

TIMM, L. B; DA SILVA, C. R. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica do programa redes de cooperação de empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE. J. R. S. **Redes de Cooperação**: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

TIROLE, Jean. Corporate governance. **Econometrica**, v. 69, n. 1, p. 1-35, Jan., 2001.

TODEVA, Emanuela. **Business networks**: strategy and structure. London: Toutledge, 2006.

TRICKER, Bob. Corporate Governance – the subject whose time has come. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 4, p. 289-297, Oct. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

TURNBULL, Shann. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Corporate Governance**, v. 5, n. 4, Oct. 1997.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VAN AKEN; WEGGMEN, Mathieu P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, v. 30, n. 2, p. 139-149, 2000.

VAN SLYKE, David M. Agents or stewards: how government manages its contracting relationships with nonprofit social service providers. In: WEAVER, K. Mark (Ed.). **Proceedings of the Sixty-Fifth Annual Meeting of the Academy of Management**. 2005.

VENTURA, Elvira C. F. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília : BGB, 2009. (Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral; Joaquim Rubens Fontes Filho, Marques Soares, coordenação).

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WARREN, Roland L. The interorganizational field as a focus of investigation. **Administrative Science Quarterly**. v. 12, p. 396-419, 1967.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **R. Adm.**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 221-237, jul./ago/set. 2010.

WHETTEN, David A. Interorganizational relations: a review of the field. **The Journal of Higher Education**. v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WILCOX, David. **The guide to effective participation**. 1994. Disponível em: <http://phobos.ramapo.edu/~vasishth/Readings/Wilcox-Guide_To_Effective_Participation.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press, 1975.

WOOLTHUIS, R. K; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust and formal control in interorganizational relationships. **ERIM Report Series in Management**. 2002. Disponível em: <www.erim.eur.nl>. Acesso em: 5 jan. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEULI, Kimberly A; CROPP, Robert A. **Cooperatives**: principles and practices in the 21st century. Madison, WI: University of Wisconsin Extension, 2004.

ZOLLO; Maurizio; REUER, Jeffrey J.; SINGH, Harbir. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 701-713, Nov./Dec. 2002.

APENDICE A – Coleta de Dados com Especialistas

Prezado Sr.,

Sou aluna do Doutorado em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), e pesquiso o tema **Redes Interorganizacionais**. O termo rede possui uma gênese conceitual multidisciplinar sendo estudada sob diversas abordagens, denominações, categorias, tipologias e nomenclaturas. Diante dessa diversidade, tenho interesse na compreensão **das redes de cooperação horizontais**, constituídas por empresas pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, muitas vezes caracterizadas como concorrentes, nas quais existem relações simétricas de poder entre os participantes.

Percebe-se que as redes estão buscando cada vez mais a economia de escala como vantagem competitiva. Porém, quando o número de participantes de uma rede cresce, o número de potenciais relações aumenta exponencialmente e, sob essas condições, a governança torna-se mais complexa. As redes com maior número de empresas tendem a institucionalizar-se e, em alguns casos, ocorre a delegação de sua gestão para profissionais contratados. Alguns desafios da governança de redes com um grande número de participantes dispersos geograficamente são: (i) instituir um sistema eficiente de informação e comunicação; (ii) instituir um sistema de tomada de decisão ágil; (iii) alinhar os objetivos individuais aos objetivos coletivos; (iv) desenvolver o capital social e a confiança entre as empresas; (v) minimizar o oportunismo, entre outros.

Estou fazendo contato para solicitar sua participação na etapa exploratória da minha pesquisa. Com a ajuda de especialistas no tema redes de empresas, essa etapa visa a complementar as informações coletadas na revisão teórica.

Minha pesquisa tem como proposta **identificar os elementos que compõem a governança das redes de cooperação horizontais interestaduais**. A governança de redes compreende um conjunto de regras estabelecidas por acordos formais (contratos) ou informais (relacionais), que determinam as ações que serão realizadas em conjunto, os direitos e deveres das organizações participantes, as normas e procedimentos para a gestão da cooperação, o processo de tomada de decisão, as formas de resolução de conflitos, as formas de adaptação da cooperação (incluindo regras de entrada e saída), as estruturas de comunicação, a definição de sanções em caso de violação das regras, os mecanismos de

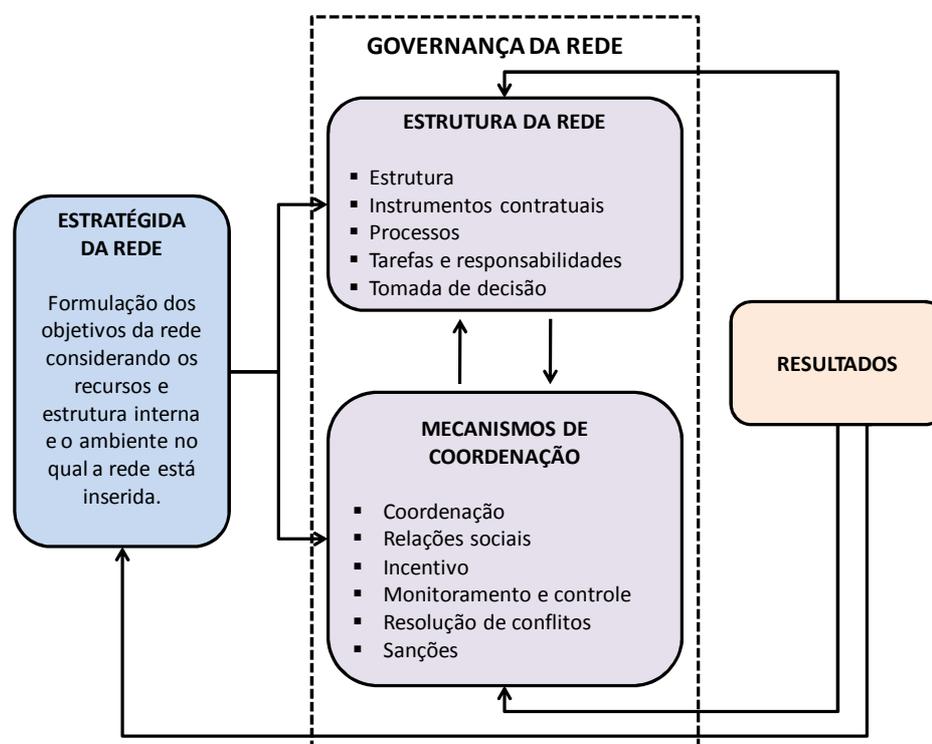
salvaguarda e de incentivos para o cumprimento dos termos acordados, bem como os critérios de divisão dos benefícios da cooperação.

O conceito de governança e gestão de redes é amplamente utilizado na análise de RI, porém diversos estudos abordam somente a dimensão governança, outros somente gestão e, em alguns casos, os elementos utilizados não são claramente definidos como governança e/ou gestão. Para fins deste estudo, a governança está relacionada às questões estratégicas da rede, na qual, para a existência e realização de seus objetivos, deve ser definida uma estrutura e um conjunto de mecanismos de coordenação. A governança é ferramenta fundamental de gestão da rede, já que determina diversas variáveis que compõem o plano estratégico do grupo de empresas e, assim, tem influência preponderante, seja para seu sucesso, como para seu fracasso.

Por intermédio de uma revisão da literatura existente sobre redes interorganizacionais, foram identificados dois grupos que compõem os elementos da governança das redes: i) Estrutura da Rede; ii) Mecanismos de Coordenação.

Esses elementos são definidos e ajustados ao longo do tempo, tendo em vista a estratégia da rede e os resultados almejados e obtidos.

A figura a seguir ilustra esses grupos de elementos e sua relação:



Os indicadores retirados da literatura para cada grupo são apresentados separadamente nas próximas páginas, com uma pequena descrição. Devido ao seu conhecimento sobre o tema, peço a gentileza de analisar e complementar os indicadores de cada grupo, incluindo suas opiniões e percepções. O sucesso da pesquisa depende da sua contribuição. Desde já agradeço sua atenção e disposição em ajudar!

Atenciosamente,

Ana Lúcia Roth

Doutoranda em Administração

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Fone: (51) 8423 8657

E-mail: analuciaroth@yahoo.com.br

Você concorda com os elementos apresentados na figura anterior? Poderia sugerir outros?

GRUPO 1 – Estrutura da Rede

Refere-se à forma como a rede é organizada e regulada, incluindo regras formais e informais. Compreende a definição dos objetivos comuns, os direitos e obrigações dos participantes, definição clara das atividades que são realizadas em conjunto e campos interdependentes de atividade que devem ser coordenados, as regras de tomada de decisão, a definição dos mecanismos de coordenação que serão utilizados para atingir e controlar os objetivos coletivos e os mecanismos de resolução de conflito.

VARIÁVEIS:

ESTRUTURA: Compreende o tipo e a frequência das conexões existentes na rede. Inclui os fluxos de recursos tangíveis (insumos e produtos) e recursos intangíveis (informações) existente nas relações entre os atores da rede.

INSTRUMENTOS CONTRATUAIS: Refere-se aos documentos formais que regulam as relações entre os participantes. Inclui o delineamento dos documentos, como Estatuto, Regimento Interno, os procedimentos, manuais, entre outros.

PROCESSOS: Refere-se ao desenho dos processos que serão executados no escopo de atuação da rede.

TAREFAS E RESPONSABILIDADES: Refere-se à divisão das atividades e responsabilidades dos integrantes da rede

TOMADA DE DECISÃO: Refere-se ao sistema de tomada de decisão, incluindo a definição de cargos e sua respectiva autonomia decisória.

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES:

a) Você considera esses elementos importantes em uma rede de cooperação horizontal interestadual? Se desejar, comente ou critique.

b) Que outros elementos você sugere para este grupo, os quais você considera importantes?

GRUPO 2 – Mecanismos de Coordenação

São os instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as empresas participantes da rede comportem-se da forma desejada para alcançar objetivos estabelecidos. Os objetivos são normalmente alcançados através da realização de uma multiplicidade de atividades que devem ser coordenada. Assim os mecanismos de governança alinham essas atividades, a fim de alcançar os objetivos desejados. A maior parte dos mecanismos e a forma de sua aplicação serão especificadas na estrutura de governança (OXLEY, 1997; ALBERS, 2005)

VARIÁVEIS:

COORDENAÇÃO: Caracteriza-se pela força sinérgica capaz de sincronizar todos os elementos e esforços que objetivam atingir o mesmo fim. Compreende os mecanismos de coordenação e integração *horizontal e vertical* de todas as tarefas executadas no âmbito da rede, fazendo com que cada membro desempenhe seu papel na forma e no momento correto.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: constituição de um sistema de informação e comunicação formal e informal na rede.

RELAÇÕES SOCIAIS: mecanismos utilizados para aumentar capital social da rede visando a facilitar o fluxo de informação, comunicação e ao estabelecimento da confiança entre os participantes da rede.

INCENTIVO: Compreende os mecanismos, materiais e imateriais, que são utilizados pela rede para obter o comprometimento com os objetivos coletivos definidos, a motivação dos participantes da rede e a criação de um ambiente favorável à cooperação.

MONITORAMENTO E CONTROLE: Compreende os mecanismos de verificação dos resultados obtidos e sua comparação com o que foi previsto e planejado. Compreende mecanismos de controle formal (indicadores de desempenho e sistema de contabilidade da rede) e informal (macrocultura).

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: mecanismos formais e informais utilizados para a resolução dos potenciais conflitos na rede.

SANÇÕES: São os mecanismos que instituem a aplicação de punições para membros que violam as normas, valores ou objetivos do grupo.

COMENTÁRIOS E SUGESTÕES:

a) Você considera esses elementos importantes em uma rede de cooperação horizontal interestadual? Se desejar, comente ou critique.

b) Que outros elementos você sugere para este grupo, os quais você considera importantes?

O espaço abaixo é destinado a outros comentários, críticas ou sugestões que você queira fazer sobre o tema apresentado:

APENDICE B – Instrumento de Coleta de Dados

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome da Rede:

Nome fantasia da rede:

Segmento:

Data da fundação:

Presidente/Diretor da Rede:

Executivo da Rede:

Endereço:

Telefone:

Email:

Número de associados:

Número de novos participantes por ano:

Número de empresas que saíram por ano:

Quais os principais motivos para a saída das empresas?

Número de empregados (quadro permanente - não inclui estagiário e terceiros):

A) CONTEXTO OU ANTECEDENTES:

Quais fatores ambientais motivaram a formação da Rede Nacional (RN)? Ex: macro ambiente: político, econômico, social, tecnológico; micro ambiente: clientes, fornecedores, concorrentes, mão de obra, governo.

Como ocorreu o processo de identificação, seleção e mobilização dos parceiros no início da RN? Quem participou desse processo?

Quais os critérios e/ou competências necessários para participar no início da RN?

Como foram identificados e alinhados os objetivos comuns, o escopo de atuação e as diretrizes da RN? Quem participou desse processo?

Desde o processo inicial de formação da RN, houve modificação nos critérios utilizados para identificação, seleção e mobilização participantes; no objetivo comum, escopo de atuação e diretrizes da RN? Quais foram e por que ocorreram?

Quais os objetivos da RN? São os mesmos desde seu início? Se mudou, o que e por que mudou?

B) ESTRUTURA DA REDE

b.1) ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

Quais são os órgãos responsáveis pela administração estratégica, executiva e operacional da RN?

Como são constituídos esses órgãos? (quem são os membros, número de integrante - efetivos e suplentes, competências necessárias, sistema de eleição/escolha, duração do mandato, rodízio entre os cargos, representatividade dos participantes)

Pode ocorrer a destituição dos membros dos órgãos de administração? Como é implementado o processo de destituição dos membros dos órgãos de administração? Por quem?

Existem outros órgãos decisórios ou de apoio a gestão não estabelecidos estatutariamente? Se sim, quais, com que função, como funcionam e quem integra?

b.2) ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Quais as atribuições e responsabilidades dos órgãos de administração estratégica, executiva e operacional da RN?

Qual a periodicidade das reuniões desses órgãos?

Há algum sistema de remuneração para os integrantes desses órgãos? Qual? Se sim, o sistema de remuneração visa alinhar as ações dos gestores aos interesses dos associados?

Há diferenças substanciais entre as atribuições e responsabilidades estabelecidas formalmente da prática?

b.3) FORMALIZAÇÃO

A RN é constituída formalmente? Qual a forma jurídica?

Quais são os instrumentos formais regem e regulam a RN?

Qual o conteúdo destes instrumentos formais?

A RN adota algum marco legal e regulatório para a sua governança? (Ex: IBGC, Lei S.A., Lei das OSCIP, etc.)

b.4) PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Qual o grau de autonomia decisória dos órgãos de administração estratégica, executiva e operacional da RN?

Qual o teor das reuniões dos órgãos de administração estratégica? Ex. informativo, orientativo e/ou decisório. Se decisório, sobre o que decide? A decisão precisa ser ratificada em Assembleia?

Qual o mecanismo de decisão utilizado (voto, consenso, etc) nos órgãos de administração estratégica?

Há participação e engajamento dos associados no processo de tomada de decisão estratégica da RN? Como ocorre?

Existe algum órgão representativo do interesse dos associados na estrutura da RN?

Como o conteúdo do processo de tomada de decisão estratégica é registrado e divulgado? O que é divulgado? Para quem é divulgado? Quem é responsável pela divulgação?

C) MECANISMOS DE GOVERNANÇA

c.1) INTEGRAÇÃO ou COORDENAÇÃO

Como ocorre a integração / relacionamento dos órgãos de administração?

Como ocorre a integração / relação das atividades realizadas na RN?

Quem é responsável definição e implementação da forma como ocorre a integração/relação dos órgãos e das atividades na RN?

c.2) INCENTIVO E SANÇÕES

Existe um sistema de incentivo (material e imaterial) estabelecido na RN? É formal ou informal?

Quais são os incentivos estabelecidos? Para quem são dados incentivos?

Qual o órgão responsável pela definição e implementação dos incentivos?

Existe um sistema de sanções estabelecido na RN? É formal ou informal?

Quais são as sanções estabelecidas? Para quem são aplicadas as sanções?

Qual o órgão responsável pela definição e aplicação das sanções?

c.3) MONITORAMENTO E CONTROLE

Existe um sistema de monitoramento e controle na RN? É formal ou informal?

O que é objeto de monitoramento e controle na RN?

Quais os instrumentos e indicadores utilizados para o monitoramento e controle?

Qual o órgão responsável pela definição e aplicação do sistema de monitoramento e controle?

Existe um sistema de auditoria interna ou externa na RN?

Os associados podem exercer o controle sobre os órgãos de administração e/ou atividades da RN? Como?

D) RESULTADOS

A rede tem atingido os objetivos estabelecidos?

Os resultados obtidos desde a existência RN promoveram alterações em sua governança (estrutura ou mecanismos)? Quais?

E) INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A quem cabe o processo de decisão orçamentária (fonte de receitas x aplicação de recursos)? Há uma regra pré-determinada?

Quais os conflitos que ocorrem com maior frequência na rede (fontes de financiamento x gestão; órgãos de decisão e gestão; categoria de associados)?

Há outros mecanismos de governança utilizados na RN não incluído nas questões anteriores? Quais?

APENDICE C – Carta Convite às Redes se Cooperação Federadas**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Senhor(a),

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) está apoiando o desenvolvimento de uma pesquisa sobre Governança de Redes de Cooperação Horizontais. Essa pesquisa é base para a tese de doutorado da Acadêmica Ana Lúcia Roth, sob a orientação do Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior e coorientação do Prof. Dr. Alsones Balestrin.

Gostaríamos de convidar a (Nome da Rede) para participar deste estudo. A participação dar-se-á inicialmente por intermédio de entrevista com duas pessoas da rede, uma com cargo diretivo e outra com cargo executivo. Em um segundo momento, serão realizadas entrevistas com alguns empresários participantes da rede para analisar as percepções sobre a estrutura de governança da Rede. Será necessário também o fornecimento de documentos legais como estatuto, código de ética, atas de Assembleias, entre outros. A entrevista com os gestores terá duração de aproximadamente duas horas, e será realizada em local e horário de sua preferência, podendo ser realizada via *Skype*. A entrevista com os empresários tem duração de no máximo trinta minutos. Nenhuma informação obtida nas entrevistas será utilizada de forma personalizada, somente os dados consolidados serão utilizados.

Os resultados desta pesquisa irão ajudar a compreender quais são os elementos da Governança das redes de cooperação horizontais, presentes em mais de uma unidade da federação. Sua participação, respondendo à pesquisa, é muito importante para os objetivos propostos. O resultado final será fornecido às organizações participantes e respectivos gestores.

Agradecemos desde já sua cooperação e disponibilidade. Ficamos à disposição em caso de dúvidas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

Prof. Orientador

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Ana Lúcia Roth

Doutoranda em Administração

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: analuciaroth@yahoo.com.br

Telefone: (51) 8423-8657

APENDICE D – Especialistas

Nome	Categoria	Primeira fase	Segunda fase
Douglas Wegner	Doutor		
Moises Balestro	Doutor		
Vânia de Fátima Barros Estivaleta	Doutor		
Adriano Dienstmann	Consultor		
Joeci Hercílio	Consultor		
Luis de Paula	Consultor		
Velásco Artus	Consultor		