
ALIANÇA ESTRATÉGICA: REDE OESTE DE COOPERAÇÃO DE EMPRESAS CONTÁBEIS DE SANTA CATARINA

STRATEGIC ALLIANCE: WEST OF COOPERATION NETWORK OF COMPANIES STATEMENTS OF SANTA CATARINA

Augusto Fischer

Doutor em Administração pela USP, Docente e Pesquisador do Mestrado Profissional em Administração da Unoesc.
Endereço: Rua Getúlio Vargas, 2125. Flor da Serra – Joaçaba/SC
Telefone: (49) 3551-2000
E-mail: augusto.fischer@unoesc.edu.br

Ardinete Rover

Mestre em Administração pela UFSC, Docente de Graduação e Especialização da Unoesc.
Endereço: Rua Getúlio Vargas, 2125. Flor da Serra – Joaçaba/SC
Telefone: (49) 3551-2081
E-mail: ardinete.rover@unoesc.edu.br

Recebido: 08/04/2014 2ª versão: 18/08/2014
Aprovado: 18/07/2014 Publicado: 30/08/2014

Larissa Carolina Fransozi

Acadêmica em Ciências Contábeis da Unoesc.
Endereço: Rua Getúlio Vargas, 2125. Flor da Serra – Joaçaba/SC
Telefone: (49) 3551-2000
E-mail: lari_fransozi11@hotmail.com

Mariângela Oneda Mello

Acadêmica em Ciências Contábeis da Unoesc.
Endereço: Rua Getúlio Vargas, 2125. Flor da Serra – Joaçaba/SC
Telefone: (49) 3551-2000
E-mail: mana_oneda@hotmail.com

RESUMO

Este estudo analisa o desempenho da Rede Oeste de Empresas Contábeis. O objetivo deste trabalho foi identificar as ações desenvolvidas e benefícios para as empresas associadas. O estudo caracteriza-se pela abordagem exploratória e descritiva. Foram adotadas as perspectivas da pesquisa qualitativa e aplicada a pesquisa de campo complementada com a pesquisa bibliográfica e documental. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista não estruturada. O universo abrange cinco empresas contábeis, localizadas nos municípios de Caçador, Catanduvas, Concórdia, Joaçaba e Tangará, em Santa Catarina. As entrevistas foram realizadas nas dependências das empresas envolvidas. Para tratamento e análise dos dados, utilizou-se o *software* de Análise qualitativa Atlas TI. Os resultados apontaram que há benefícios para as empresas da Rede Oeste, como a diminuição de custos da formação técnica e contratação de serviços de terceiros, padronização dos serviços mediante a aprendizagem em cooperação.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Redes de Cooperação. Empresas Contábeis.

ABSTRACT

This study analyzes the performance of West Accounting Firms Network Enterprises. The objective of this work is to identify the actions taken and benefits to member companies. The study characterized the exploratory and descriptive approach. Prospects of qualitative research were adopted. Applied field research complemented by literature and documents. Primary data were collected through unstructured interviews. The universe comprises five accounting firms, location in the municipalities of Caçador, Catanduvas, Concórdia, Joaçaba and Tangara, in Santa Catarina. The interviews were conducted on the premises of the companies involved. For processing and analysis of data, we used the qualitative analysis software Atlas TI. The results showed that there are benefits to businesses of West Network, such as reduction of cost of technical training and hiring third-party service, standardization services by learning cooperatively.

Keywords: Strategic partnerships. Cooperation networks. Accounting firms.

1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que são de, aproximadamente, 2.000 anos a.C. os primeiros sinais objetivos da existência de contas, contudo, antes disso o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, já estava praticando de forma rudimentar a Contabilidade (IUDÍCIBUS, 2009).

A Contabilidade surgiu pela necessidade de controle do patrimônio, sendo feita no início manualmente: desenhos, pedras, símbolos eram instrumentos de trabalho. Havendo um pequeno monte de pedrinhas ao seu lado, o homem separava uma pedrinha para cada cabeça de ovelha, executando, assim, o que o contabilista de hoje chamaria inventário. Após o término da missão, o homem separa o conjunto de pedrinhas, guardando-as com muito cuidado, uma vez que o conjunto representa a sua riqueza em determinado momento (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2009).

Desde então o profissional contábil vem se adaptando às novas formas de registros contábeis e ao uso da tecnologia como ferramenta de trabalho. Sistemas integrados de dados hoje executam automaticamente grande parte dos cálculos e análises brutas de informações, cabendo ao contabilista alimentá-los e interpretar de forma coerente os resultados.

Com a adesão do Brasil aos padrões internacionais contábeis, evidencia-se a necessidade de atualização e adaptação dos profissionais contábeis para analisar e explicar os resultados influenciando diretamente na tomada de decisões e planejamento estratégico das empresas. Nesse sentido, o contador atual necessita de novas formas de gestão para atuar estrategicamente nas organizações. Entre as alternativas surgem, a partir dos anos 1980, as estratégias de colaboração por meio de redes, cujos arranjos estratégicos buscavam enfrentar as exigências competitivas apontadas para a virada de século (MILES; SNOW, 1986; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Para compreender melhor a estrutura e o funcionamento das redes de organizações efetuou-se um estudo de caso envolvendo a Rede Oeste de Cooperação de Empresas Contábeis de Santa Catarina. O objetivo deste estudo foi analisar o desempenho das empresas constituintes da Rede buscando caracterizar cada empresa, identificando os objetivos, as ações de gestão e a percepção dos sócios em relação aos benefícios obtidos pelo sistema de redes. A Rede Oeste de empresas contábeis, criada em 2009, é constituída por cinco empresas contábeis instaladas nas cidades de Caçador, Catanduvas, Concórdia, Joaçaba e Tangará. As empresas participantes da Rede Oeste atendem, aproximadamente, 1.400 empresas-clientes.

2. REDES DE COOPERAÇÃO

A adesão do Brasil aos padrões internacionais contábeis, passou a requerer dos profissionais contábeis, sua atualização teórica e técnica para a realização de análises e explanação dos resultados. Esta condição influencia diretamente a tomada de decisões e o planejamento estratégico das empresas. Observa-se, no Quadro 1, a comparação que Merlo (2011) faz sobre o cenário da profissão Contabilista com o passar dos anos:

Quadro 1: Cenário da profissão contábil

Ontem	Hoje	Amanhã
Baixa Competitividade	Competitivo	Alta Competitividade
Comércio tradicional	Relações comerciais complexas	Globalização/desregulamentação
Ênfase na escrituração	Ênfase no registro	Ênfase nos negócios
Ensino comercial	Ensino técnico	Ensino de gestão
Busca pela padronização	Padronização legal	Adaptada aos negócios
Pouco envolvimento nos negócios	Acompanhamento da gestão	Proposição de soluções
Baixa complexidade das operações	Operações complexas	Operações virtuais
Não utilização da TI	Uso intensivo da TI	<i>Business Intelligence</i>
Luta pelo reconhecimento	Profissão reconhecida	Profissão fundamental

Fonte: Merlo (2011).

Para garantir sua sobrevivência e conquistar representatividade neste mercado extremamente competitivo, as empresas precisam buscar novas estratégias de negócios. Por meio das estratégias se estabelecem os objetivos e os planos de ação para o alcance destes. A essência de uma estratégia é a busca por objetivos bem definidos, com avaliação constante. Para Azzolini Júnior, Barbosa e Sacomano (2003), a estratégia se consolida por meio da definição de seu conteúdo, da formulação dos objetivos, da definição das metas e do delineamento do processo de implementação da estratégia.

As empresas necessitam criar e desenvolver métodos que colaborem no desempenho de suas atividades e contribuam para alcançar seus objetivos. Para obter soluções coletivas, as organizações passaram a desenvolver estratégias de cooperação (NOHRIA; ECLES, 1992). Uma das estratégias encontradas pelas empresas para obter maior competitividade em relação aos seus concorrentes foi organizar-se em redes. Miles e Snow (1986) evidenciam que as redes surgiram a partir dos anos 1980, principalmente, para que as empresas conseguissem enfrentar o amplo conjunto de exigências competitivas esperadas para a virada de século.

Segundo Azzolini Júnior, Barbosa e Sacomano (2003, p. 3):

A estratégia competitiva da rede é um importante referencial para a tomada de decisões estratégicas nas organizações, pois possui a função nítida de integração de operações e processos de negócio de todas as empresas constituintes da rede. Por sua vez, a estratégia corporativa dos grupos empresariais individuais que compõem a rede diz respeito à estratégia da corporação constituída de várias unidades de negócios. A estratégia de negócios especifica os negócios onde a corporação irá atuar, alocando recursos corporativos para cada um desses negócios.

A organização em rede pode proporcionar aos seus membros resultados extremamente vantajosos, que possivelmente são difíceis de conquistar quando há empresas atuando individualmente. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) indicam que as configurações em redes são cada vez mais importantes e críticas para o desempenho e a conduta das empresas na maioria das indústrias. Os arranjos voluntários em redes fornecem um diferencial às empresas participantes, pois envolvem trocas, compartilhamentos ou desenvolvimentos conjuntos de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998), contribuindo diretamente para a criação de vantagem competitiva de cada empresa participante.

Uma organização em rede é um “[...] modelo de gestão conjunta e interdependente entre empresas pressupõe, também, metas comuns de melhorias e capacitação, resultando em uma cadeia produtiva com uma competência distinta difícil de ser atingida pelos concorrentes.” (AZZOLINI JÚNIOR; BARBOSA; SACOMANO, 2003, p. 8).

2.1 Estratégias e redes de cooperação

Além de buscar elevar sua competitividade e poder destacar-se no mundo dos negócios, as empresas precisam garantir sua sobrevivência. No cenário empresarial caracterizado pelas crescentes mudanças e complexidades, a competição das empresas, de forma isolada no mercado, não é mais adequada (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Para Human e Provan (1997), as empresas que atuam em rede podem ter acesso a informações e reconhecimento organizacional, o que permite atingir novos mercados e obter benefícios financeiros que não teriam, atuando isoladamente.

Portanto, muitas empresas estão buscando estratégias e inovações que lhes garantam essa permanência no mercado. Uma das estratégias encontradas trata-se da junção de empresas, formando um novo conceito de gestão, as redes empresariais, as quais adotam estratégias colaborativas e desempenham ações conjuntas.

As empresas de médio e pequeno porte são as mais frágeis no mercado competitivo, uma vez que, para garantirem sua permanência, necessitam enfrentar diversos obstáculos. Segundo Verschoore e Balestrin (2008, p. 2):

Historicamente, as PMEs apresentam sérias dificuldades em acompanhar o complexo mundo concorrencial. Os custos elevados, a escala reduzida, a pouca informação, o desconhecimento de mercado, a necessidade de treinamento de mão-de-obra e de atualização tecnológica, a inacessibilidade às linhas de créditos e, principalmente, a pouca utilização de instrumentos de gestão, compõem uma combinação de fatores que traz dificuldades às iniciativas. Mesmo que tais problemas não possam ser completamente superados, seus efeitos podem ser neutralizados ou amenizados através da formação de redes de cooperação.

A cooperação envolve a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Entretanto, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais do valor gerado pelos vários participantes de forma independente. Cada participante executa a sua parte do trabalho (embora coordenada com outros) (ALVES *et al.*, 2012, p. 6).

Desse modo, nas ações desenvolvidas de forma cooperativa, cada membro pode ser responsável por determinada atividade, mas todos trabalham de forma conjunta em busca de objetivos comuns. Essa união representa a formação de uma rede.

O conceito de rede pode ser entendido como arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão

origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas (NASCIMENTO *et al.*, 2007, p. 2). Gulati, Nohria e Zaheer (2000) definem redes como “[...] um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países.” Estas redes se constituem de laços interorganizacionais duradouros, que têm um significado estratégico.

A procura por alternativas para enfrentar as dificuldades e obter resultados melhores fez as empresas buscarem formas que colaborassem em seu desempenho profissional. Uma das formas encontradas foi aliar-se a outras empresas que compartilhavam da mesma situação, criando parcerias denominadas de rede empresarial, sendo este um novo conceito organizacional.

Rede empresarial [...] é um grupo de negócios que coopera e colabora na procura de novas oportunidades de negócios. Envolve cooperação entre as empresas para empreender projetos – e também a colaboração para alcançar os objetivos que cada uma das empresas não pode alcançar independentemente. (FUSCO; BUOSI; RUBIATO, 2005, p. 155).

As redes de cooperação são formadas por empresas que se unem em prol do bem comum. As organizações que formam as redes empresariais possuem objetivos comuns e buscam enfrentar juntas os desafios e a alta concorrência no atual mercado, a fim de lograrem alcançar novos resultados, que não seriam possíveis trabalhando individualmente. Logo, a organização em redes pode ser interpretada como uma forma de se adquirir maior representatividade (FUSCO; BUOSI; RUBIATO, 2005, p. 152).

As redes de empresas pressupõem fortíssima interação e integração dos processos de negócio das empresas, sendo constituídas por meio da formalização de compromissos entre as empresas, buscando-se a eficiência coletiva, ou seja, a eficiência global da rede – e não somente a eficiência individual das empresas que a constituem (AZZOLINI JÚNIOR; BARBOSA; SACOMANO, 2003, p. 3).

Qualquer empresa pode participar de um sistema de rede empresarial, livre da avaliação do seu tamanho estrutural. O que necessita ser considerado são os métodos adotados para a formação da rede e a constante gestão das atividades e do desenvolvimento do sistema. Mas especialmente a organização de redes de cooperação, entre pequenas empresas, tem a capacidade de garantir a sobrevivência dessas organizações neste atual mercado de constante crescimento. Para que se efetivem, as empresas participantes de redes de cooperação precisam dispor e desenvolver relações de confiança. Perrow (1992) destaca que as condições facilitadoras das relações de confiança compreendem: a existência de pequena variação entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; a periódica rotação de lideranças; a presença de relações em longo prazo; a existência de semelhanças entre processos e técnicas das firmas; o compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias, lucratividade; similaridades de recompensa financeira para os participantes; e a obtenção de vantagem econômica por meio da experiência coletiva.

Portanto, as empresas que participam da rede necessitam apresentar culturas e objetivos compatíveis, pois nas redes de cooperação a gestão deixa de ser centralizada em somente uma empresa; a tomada de decisões, o planejamento e desenvolvimento de estratégias passam a ser responsabilidade de todos os participantes da rede. Estas condições são necessárias, uma vez que as ações desenvolvidas afetam diretamente a todos os membros.

Assim, observa-se que nas redes de cooperação formadas por pequenas e médias empresas, cada empresa preserva sua individualidade, mas as atividades desempenhadas em conjunto beneficiam a todos os participantes. Por isso, as organizações que formam a rede empresarial necessitam compartilhar objetivos e possuir a estrutura e as políticas empresariais similares. Isto deve ser observado, pois em conjunto com a cooperação, a complementaridade é uma das principais características de uma rede (NASCIMENTO *et al.*, 2007, p. 3).

Os participantes da rede necessitam apresentar um alto índice de compatibilidade e complementaridade técnica entre si e entre as atividades realizadas. A rede deve apresentar integração das atividades produtivas. Em razão da diversidade dos integrantes e da integração entre eles o sistema de redes de cooperação proporciona ganhos relacionados ao progresso técnico e gera externalidades tecnológicas. A formação de redes fornece a seus agentes consolidação de uma infraestrutura particular. Estas são algumas das principais características das redes empresariais (NASCIMENTO *et al.*, 2007, p. 3).

2.2 Objetivos das redes de cooperação

As empresas organizam-se em redes de cooperação, formando uma estrutura que possibilita a interação entre seus participantes. Segundo Verschoore e Balestrin (2008, p. 3):

As PMEs delegam a essa estrutura as funções de gestão das atividades interdependentes e da integração entre os associados e entre eles e o ambiente. Os associados, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades relativas à baixa capacidade competitiva de suas empresas.

A rede empresarial é uma organização formada pela união de empresas, em que as participantes deixam de atuar individualmente, passando a realizar atividades em conjunto, desenvolvendo e promovendo o bem comum (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Desse modo, muitas empresas buscam na rede de cooperação o apoio para enfrentar as dificuldades que vivenciam e poder garantir sua sobrevivência no mundo dos negócios. A rede proporciona aos seus integrantes benefícios jamais atingidos individualmente, como o aumento da competitividade e a obtenção de maior representatividade no mercado.

A formação da rede empresarial fornece a seus membros a possibilidade de aumentar sua competitividade no mercado concorrencial e conquistar resultados maiores daqueles obtidos atuando isoladamente. O sucesso da implantação da rede pode ser determinado pelos objetivos estabelecidos e pelos métodos utilizados pelas empresas para conquistarem tais objetivos. Segundo Nohria e Eccles (1992), “Redes Organizacionais têm como objetivos a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento e a integração ou complementaridade entre atores sociais.”.

Dyer e Singh (1998) consideram que a vantagem competitiva de uma empresa participante de uma aliança em rede pode estar: nos recursos, em termos de pessoas, equipamentos, processos; no conhecimento, considerada a interação que possibilita transferência, recombinação e inovação; na complementaridade de recursos e competências, possibilitando resultados maiores que a soma dos ganhos individualizados; e na governança, que possibilita reduzir custos de transação, em decorrência do relacionamento em rede.

O objetivo principal das redes empresariais é reunir atributos que permitam uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, e que possibilitem ganhos de escala com a união, sem deixar as organizações envolvidas perderem a flexibilidade.

As redes de cooperação, entre outros diferenciais, possibilitam experiências de cooperação, abrem espaços para a ocorrência de contatos empresariais e permitem a discussão mais aberta, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Apesar de poder ser adotado por qualquer tipo de empresa, o sistema de rede de cooperação é mais exercido por empresas de médio e pequeno porte, em virtude de que este tipo de empresa procura se associar a outras empresas para formar alianças onde possam desenvolver ações conjuntas, em busca da superação das dificuldades e da maximização dos resultados financeiros.

Logo, um dos principais objetivos da formação de redes empresariais é unir a força de todos os participantes para que juntos possam desenvolver e promover ações que possibilitem o crescimento da rede. Se esta apresentar bons resultados, consequentemente, haverá retornos positivos às empresas participantes. Assim, o objetivo econômico pode ser evidenciado no aumento nas receitas, em uma maior lucratividade e uma melhor posição competitiva frente a seus concorrentes (MARCHI; WEGNER, 2009, p. 5).

Para que a rede consiga atingir seus objetivos é necessária a participação ativa de seus membros. Balestrin e Verschoore (2008) destacam os seguintes fatores: comunicação informal, espaços e momentos de socialização de conhecimentos, relação de confiança, e uma estrutura descentralizada. De acordo com Marchi e Wegner (2009, p. 8):

[...] o engajamento representa a atitude participativa nas atividades da rede, como reuniões, assembleias ou outras atividades conjuntas. Essa participação permite que os atores percebam o comprometimento dos outros atores da rede, pois evidencia o envolvimento e interesse nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança.

Portanto, as empresas devem apresentar participação ativa nas atividades, para que a rede consiga alcançar seus objetivos e conquistar vantagens que, logicamente, serão transformadas em ganhos positivos aos membros.

As redes de cooperação proporcionam aos seus participantes benefícios que seriam inalcançáveis se as empresas atuassem sozinhas no mercado. Aos benefícios gerados pelas redes de cooperação dá-se o nome de ganhos competitivos por agregarem diferenciais às empresas participantes que fortalecem sua competitividade perante as empresas que não estão associadas à rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 3).

A formação de redes de cooperação surge como estratégia para possibilitar aos seus membros a ampliação dos negócios. Podem proporcionar a obtenção de novos laços empresariais, que garantem, além da redução dos custos, implantação de novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, inovações administrativas e, principalmente, a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes, desenvolvendo, dessa forma, a competitividade e a aprendizagem coletiva (NASCIMENTO *et al.*, 2007, p. 2).

No Quadro 2 evidenciam-se os ganhos gerados pelas redes entre pequenas e médias empresas e os resultados fornecidos às empresas participantes.

Quadro 2: Ganhos competitivos das redes e os resultados para as empresas associadas

Ganhos proporcionados pelas redes de cooperação	Resultados para as PMEs associadas
Novas práticas de trabalho adotadas.	Fortalecimento da aprendizagem coletiva para as empresas associadas.
Lançamentos de novos produtos e serviços	Fortalecimento do processo de inovação para as empresas associadas.
Acesso à consultoria e a cursos de formação.	Facilitação do acesso de soluções para as empresas associadas.
Redução de custos nas compras e nos riscos de investimentos.	Promoção da redução de custos para as empresas associadas.
Aumento do número de Clientes e de Fornecedores.	Aumento do poder de mercado para as empresas associadas.
Aumento de empresários em que confia mais.	Ampliação do capital social entre as empresas associadas.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p. 5).

As empresas organizadas em redes possuem um elevado controle sobre suas ações, conseguindo desempenhar suas atividades com maior eficiência e, por consequência, atender às demandas exigidas pelo mercado competitivo em que estão inseridas (FUSCO; BUOSI; RUBIATO, 2005).

Para que os ganhos proporcionados às empresas que participam da rede de cooperação tenham durabilidade, é necessário mais do que se aliar à rede; as empresas devem trabalhar de forma conjunta, empreendendo ações e desenvolvendo estratégias para o benefício dela como um todo, coordenando e avaliando constantemente todas as atividades, para desse modo verificar se está sendo aplicado o planejamento.

A rede, com sua própria estrutura de gestão, necessita obter informações para analisar sua eficiência e eficácia, bem como para avaliar se as estratégias estabelecidas estão gerando resultados positivos para os participantes (MARCHI; WEGNER, 2009, p. 11).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se as abordagens metodológicas da pesquisa qualitativa, em razão da natureza fenomenológica para a identificação das razões e características da organização em rede de cooperação das empresas contábeis, objeto deste estudo. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa exploratória, pois busca proporcionar maiores informações relacionadas ao objeto em estudo (GIL, 1999).

Assim, a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes o qual pretende “[...] compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo.” (GODOY, 1995, p. 58). O material obtido nesse tipo de pesquisa é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos. A pesquisa qualitativa se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 2001, p. 21-22). Dessa forma, esse tipo de pesquisa pretende descrever, compreender e buscar o significado dos objetivos abordados durante o processo de pesquisa.

Quanto aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Conforme Andrade (2001), a pesquisa exploratória tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno, ou obter nova

percepção deste e descobrir novas ideias. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão. A pesquisa do tipo descritiva, de acordo com Gil (1999, p. 44), “[...] têm o objetivo de buscar a descrição das características da população, do fenômeno ou mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis.”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, uma vez que objetiva estudar exaustivamente a constituição da Rede Oeste de Empresas Contábeis. De acordo com Yin (2005) e Fachin (2006) estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade analisada profundamente, tendo por finalidade o exame detalhado do objeto. O estudo de caso permite lidar com uma completa variedade de evidências, como o exame de registros, documentos, artefatos, entrevistas estruturadas e não estruturadas e observações de ocorrência de fatos (YIN, 2005). Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e no qual múltiplas evidências são usadas.

A coleta de dados mediante procedimentos diversos é fundamental para assegurar a qualidade dos resultados (YIN, 2005). Respeitado o *design* da pesquisa, a coleta e a análise dos dados se realizam nos seguintes momentos: levantamento bibliográfico sobre a temática; levantamento de dados gerais para identificar as empresas que constituem a Rede Oeste; aplicação de instrumento de pesquisa aos sócios-proprietários das empresas da Rede Oeste, que consistiu de entrevista não estruturada; ordenamento, análise e avaliação dos dados coletados.

A amostragem neste caso foi intencional, uma vez que os sujeitos da pesquisa eram os sócios-proprietários das empresas contábeis que constituem a Rede Oeste. Os dados secundários foram coletados junto aos documentos relacionados às empresas membros da rede.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas, com os sócios das cinco empresas que constituem a Rede Oeste de Empresas Contábeis. Os dados foram analisados utilizando o *software* de Análise qualitativa Atlas TI. Neste estudo, identificaram-se os entrevistados e as empresas identificadas, como C1, C2, C3, C4 e C5. Para compreender como ocorreu a formação da rede Oeste de Contabilidade os dados das entrevistas foram organizados considerando-se as seguintes categorias: formação da rede, colaboração/cooperação, ações desenvolvidas, as percepções dos sócios acerca da rede, os benefícios, as vantagens e as exigências para a atuação na Rede Oeste, as dificuldades encontradas nesta formação, as formas e apoios praticados e a percepção da experiência, de acordo com a visão dos membros participantes.

3.1 Caracterização das empresas

A Rede Oeste foi constituída como uma Associação sem fins lucrativos por cinco Empresas Contábeis, em junho de 2009, com a denominação de Rede Oeste de Empresas Contábeis. As empresas constituintes estão localizadas nos municípios de Caçador, Catanduvas, Concórdia, Joaçaba e Tangará, em Santa Catarina.

No processo de consolidação da Rede uma das empresas deixou de participar da Associação e foi convidada uma nova empresa para manter a formação inicial.

De acordo com os registros na Ata de Constituição e Estatutos, a rede foi criada para aprimoramento profissional da classe contábil empresarial no que concerne à atividade gerencial e o aperfeiçoamento dos seus colaboradores através de encontros, seminários, treinamentos, participações em programas de qualidade e atualização profissional.

Conforme os Estatutos a Diretoria é constituída por Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro para mandato de um ano, não podendo haver reeleição. São órgãos deliberativos a Assembleia Geral e a Diretoria. Cada associado tem direito a apenas um voto. A admissão de novos associados será definida pela Diretoria.

Os associados têm obrigações sociais e financeiras para com a Rede. Poderão ser excluídos do quadro social se contrariarem os objetivos da Rede, se faltarem a mais que três reuniões colegiadas ou estiverem inadimplentes por três meses de suas obrigações sociais e financeiras para com a Associação.

As empresas contábeis que constituem a Rede têm em conjunto 149 colaboradores e atendem a um mercado de 1.235 empresas-clientes.

Quadro 3: Caracterização das Empresas Contábeis

Empresa Contábil	Colaboradores	Empresas-Cliente
C1	39	220
C2	25	200
C3	32	315
C4	27	285
C5	26	215
Total	149	1.235

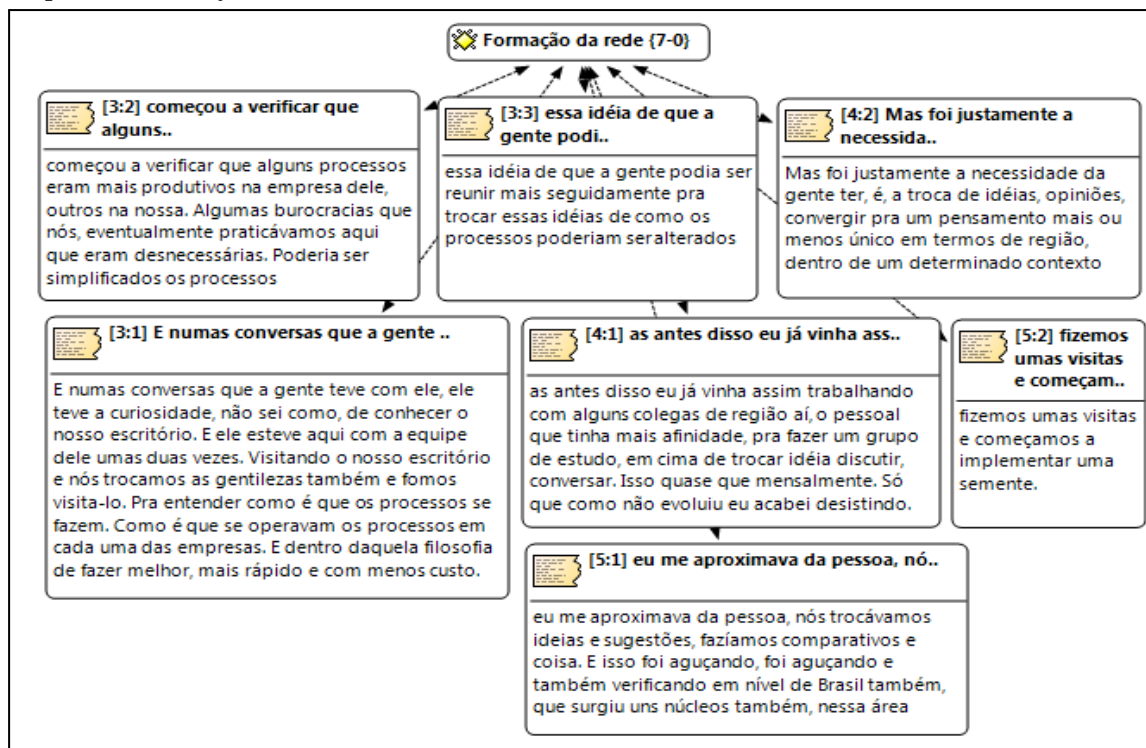
Fonte: os autores.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A Rede Oeste de Cooperação teve sua origem na preocupação com a racionalização de processos e o aumento da eficiência. O fato de se tratar de um ramo de serviços caracterizados por fortes semelhanças entre processos e técnicas (PERROW, 1992) entre as empresas contábeis, suscitou a busca de formas de parcerias para desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas atividades.

Os idealizadores da Rede Oeste tinham como objetivo a busca de soluções coletivas para suas empresas (NOHRIA; ECLES, 1992), e possibilitar níveis de receitas e resultados, pelo menos em condições satisfatórias, para garantirem suas consolidações no mercado. Para tais propósitos, buscavam parcerias que efetivassem a troca de informações e possibilitassem o aumento do conhecimento, proporcionando o desenvolvimento da qualidade dos serviços e processos contábeis.

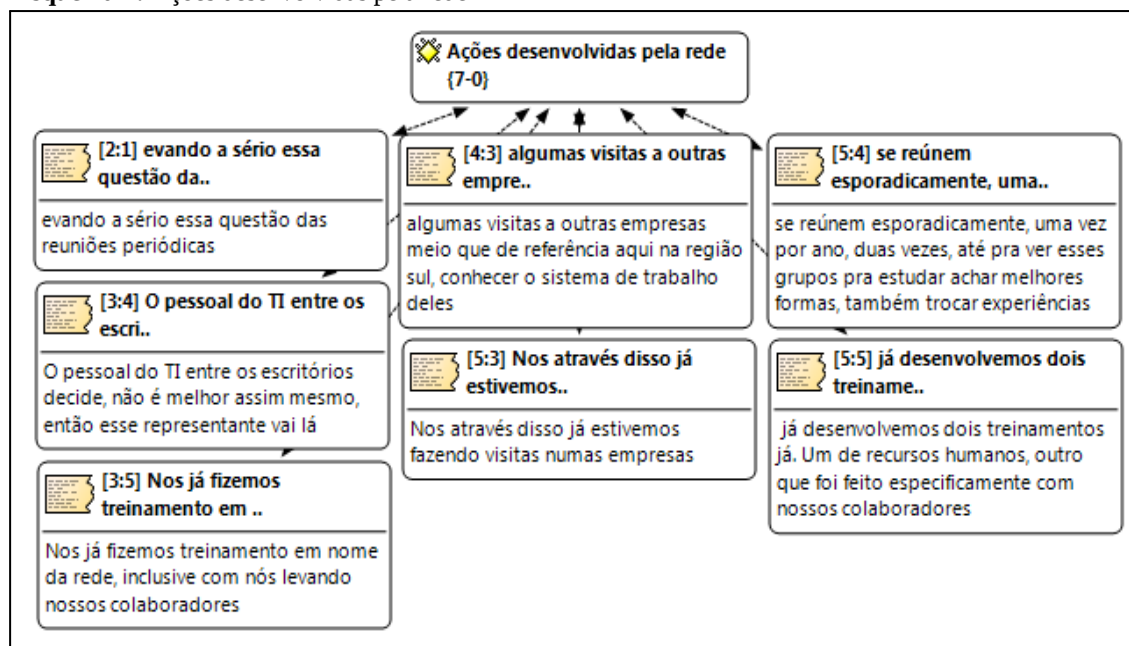
Esquema 1: Formação da rede



Fonte: os autores.

Quanto à constituição da Rede, segundo o sócio C3, a partir de visitas dos sócios aos outros escritórios verificou-se que alguns processos produtivos de uma empresa eram mais rápidos, menos burocráticos ou com menores custos. Com base nisso buscaram na cooperação, a realização de reuniões para troca de ideias e opiniões, convergindo para um pensamento único, como observa o sócio C4. O surgimento de convergência de orientações foi observado por Marchi e Wegner (2009), quando afirmam que a rede promove atividades conjuntas, como reuniões e assembleias proporcionando o envolvimento dos integrantes e permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança.

Esquema 2: Ações desenvolvidas pela rede

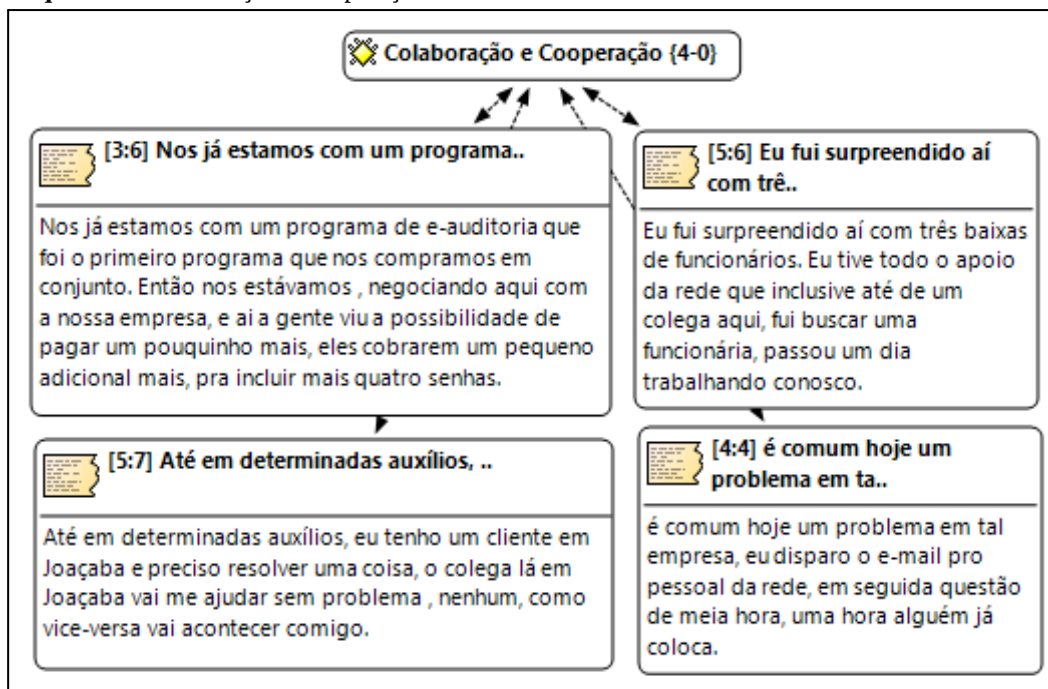


Fonte: os autores.

Um dos propósitos da Rede Oeste consiste no desenvolvimento de ações voltadas ao aperfeiçoamento das equipes funcionais ou de suas ferramentas de trabalho. Nesse sentido, são realizadas reuniões periódicas entre os diretores, entre os chefes de setor e entre funcionários das participantes (C5). Além das reuniões periódicas os sócios realizaram visitas a redes e escritórios de outros estados, para conhecer outras formas de gestão em rede.

A Rede Oeste também promove cursos, palestras e treinamentos para desenvolvimento e qualificação dos funcionários. O sócio C5 afirma ainda que, por serem exclusivas, as atividades realizadas para capacitação dos funcionários, tornam-se vantajosas e lucrativas. Em alguns casos o consultor permanece alguns dias nos escritórios. Outra ação significativa foi o levantamento de sugestões de melhoria no *software* utilizado e apresentadas ao desenvolvedor. Estas ações possibilitam as vantagens de complementaridade de recursos e competências, geradas por meio dos relacionamentos entre as empresas participantes (DYER; SINGH, 1998). Para desenvolver a interatividade entre os membros da equipe é promovida uma confraternização em comemoração ao encerramento do ano.

Esquema 3: Colaboração e Cooperação



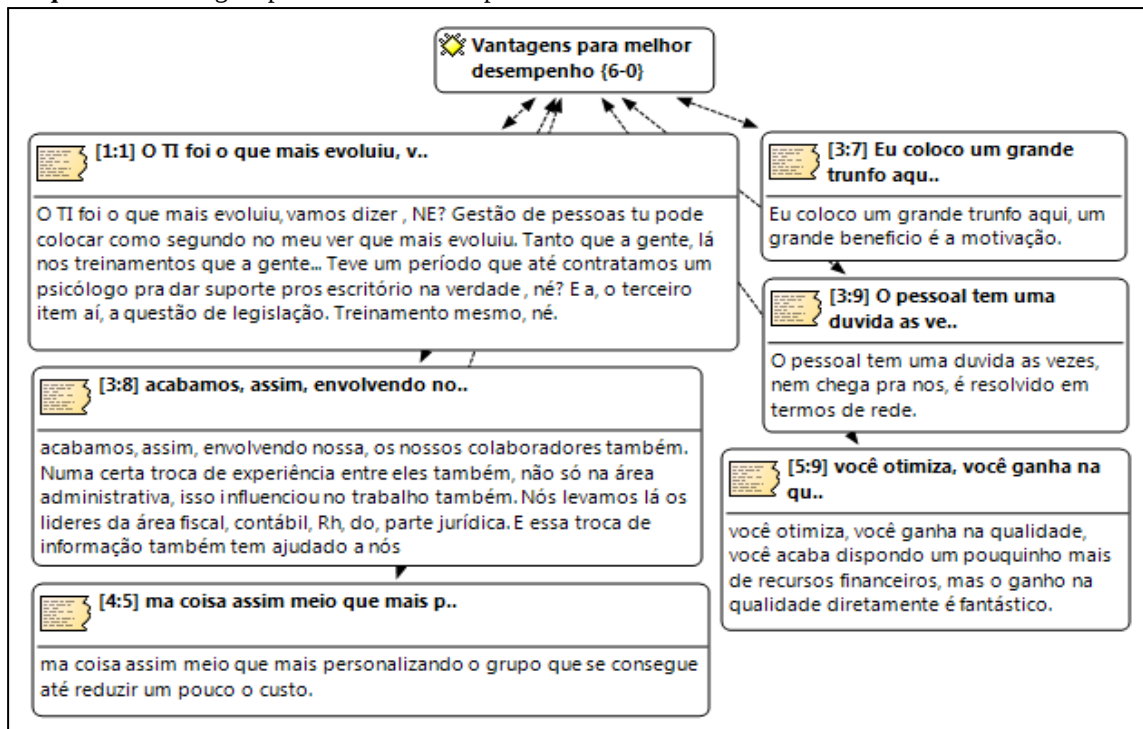
Fonte: os autores.

Para superar as dificuldades com que se deparam, muitas empresas procuram alianças ou redes de cooperação. Nessa estratégia, as empresas operam individualmente, mas promovem entre si a troca de informações, planejamento de ações de cooperação e de colaboração mútua entre as empresas membros (MILES; SNOW, 1986).

Ações, como reuniões periódicas entre os líderes dos setores, visitas a redes e escritórios em outros estados, realização de cursos e treinamentos específicos para cada setor e a troca de conhecimento são atividades realizadas pela Rede Oeste de Cooperação. Balestrin e Verschoore (2008) relacionam as visitas técnicas entre as empresas e em feiras, assembleias, confraternizações, e a realização de cursos e palestras, como espaços para a aprendizagem coletiva.

Em relação à colaboração entre as empresas, o sócio C4 afirma que, ao se deparar com alguma dificuldade em um caso específico, recorre aos demais integrantes da rede e obtém auxílio imediato. O sócio C5 apresenta como exemplos as resoluções de problemas pontuais que são solucionados com menor dispêndio de tempo e recursos, além de aumento de eficiência, e destaca: “[...] eu tenho um cliente em Joaçaba e preciso resolver uma coisa, o colega lá em Joaçaba vai me ajudar sem problema nenhum, como vice-versa vai acontecer comigo.”.

Esquema 4: Vantagens para melhorar desempenho

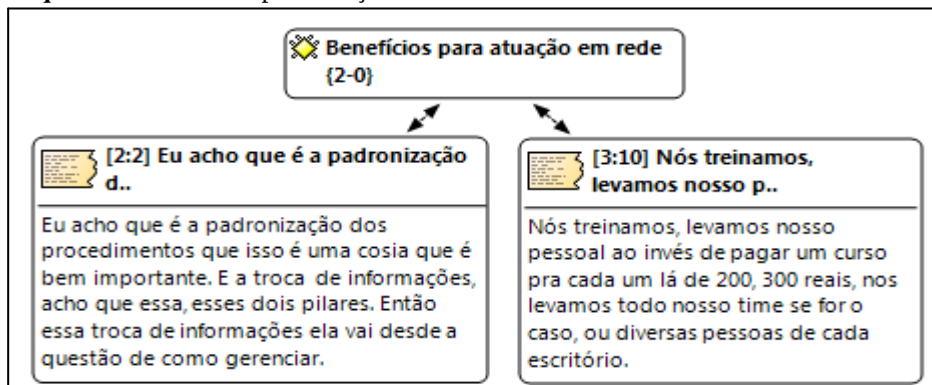


Fonte: os autores.

Nas redes é possível desenvolver atividades conjuntas que proporcionam aos seus participantes inúmeras vantagens em relação aos seus concorrentes que atuam individualmente no mercado. Para Azzolini Junior, Barbosa e Sacomano (2003, p. 3), as redes de empresas pressupõem fortíssima interação e integração dos processos de negócio das empresas, buscando a eficiência coletiva, ou seja, a eficiência global da rede.

No caso da Rede Oeste, os dirigentes enumeram vários aspectos desenvolvidos pela Rede Oeste de Cooperação, que proporcionam melhorias de desempenho. Destacam a redução de custos para treinamentos de suas equipes nas diversas áreas dos serviços contábeis prestados, com o aperfeiçoamento da qualidade destes serviços. Por meio das comunicações entre funcionários das empresas participantes, em determinadas áreas funcionais, realizam-se as trocas de experiências, resultando no aperfeiçoamento e melhoria de desempenho dos serviços (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

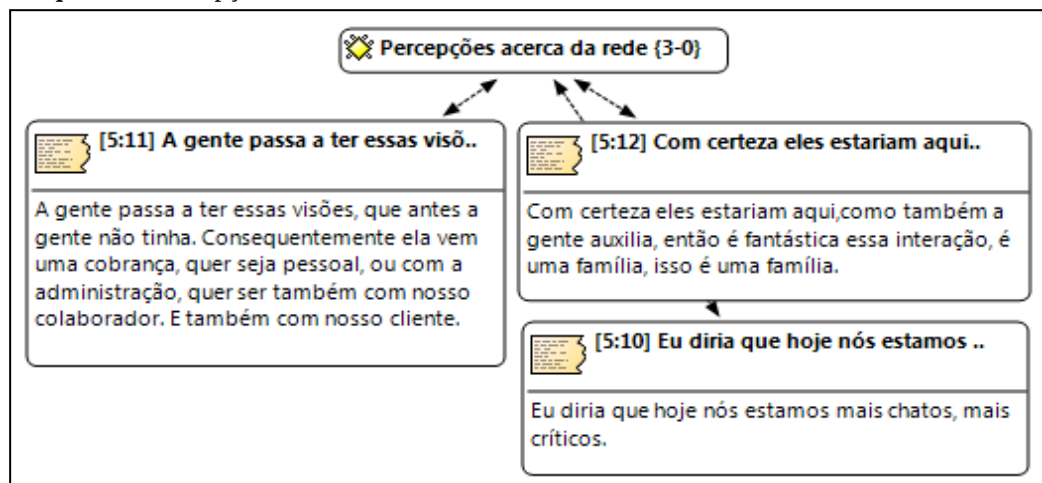
Esquema 5: Benefícios para atuação em rede



Fonte: os autores.

As relações funcionais que se realizam entre os profissionais da Rede Oeste proporcionam sinergias que resultam em benefícios mútuos. Segundo o sócio C5, mediante a troca de informações e experiências, otimiza-se tempo e se ganha em qualidade. Outro benefício, destacado pelo sócio C2, é a padronização de procedimentos. As redes de cooperação proporcionam aos seus participantes vantagens que não seriam obtidas individualmente, como: redução de custos; aperfeiçoamento das tecnologias; treinamento e desenvolvimento dos funcionários; implantação de novas formas de gestão; proporcionando assim a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes, além do aumento do potencial competitivo e a aprendizagem coletiva (NASCIMENTO, 2007).

Esquema 6: Percepção dos sócios

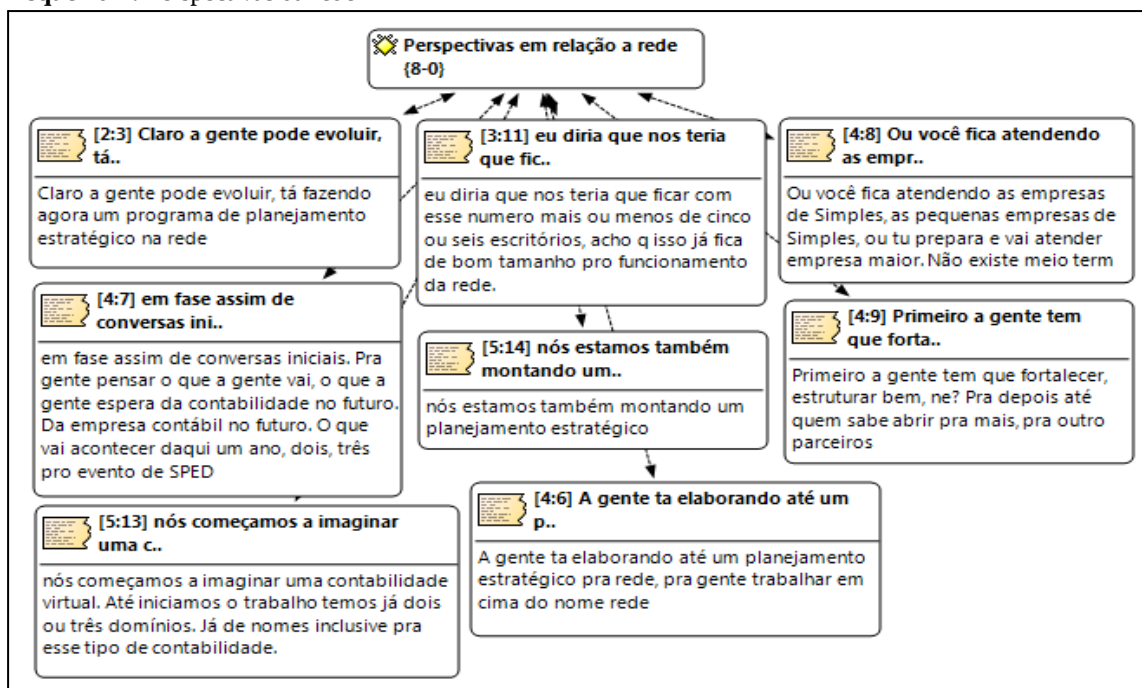


Fonte: os autores.

Com a formação da Rede Oeste, os dirigentes e funcionários das empresas participantes passaram a avaliar suas ações com maior criticismo ante as demandas de seus serviços. Percebem que seus escritórios contábeis também necessitaram adaptar-se à cultura e à realidade de mercado da região em que atuam. Conforme declarou o sócio C5, observando os processos de atuação na área contábil, tornaram-se mais críticos tanto em termos de gestão quanto de atendimento.

De acordo com Marchi e Wegner (2009), há a necessidade de analisar a eficiência, eficácia e as estratégias estabelecidas para obtenção dos resultados. Para Fusco, Buosi e Runiato (2005), os integrantes de redes desempenham suas atividades com maior eficiência e assim atendem às demandas exigidas pelo mercado competitivo no qual se inserem.

Esquema 7: Perspectivas da rede



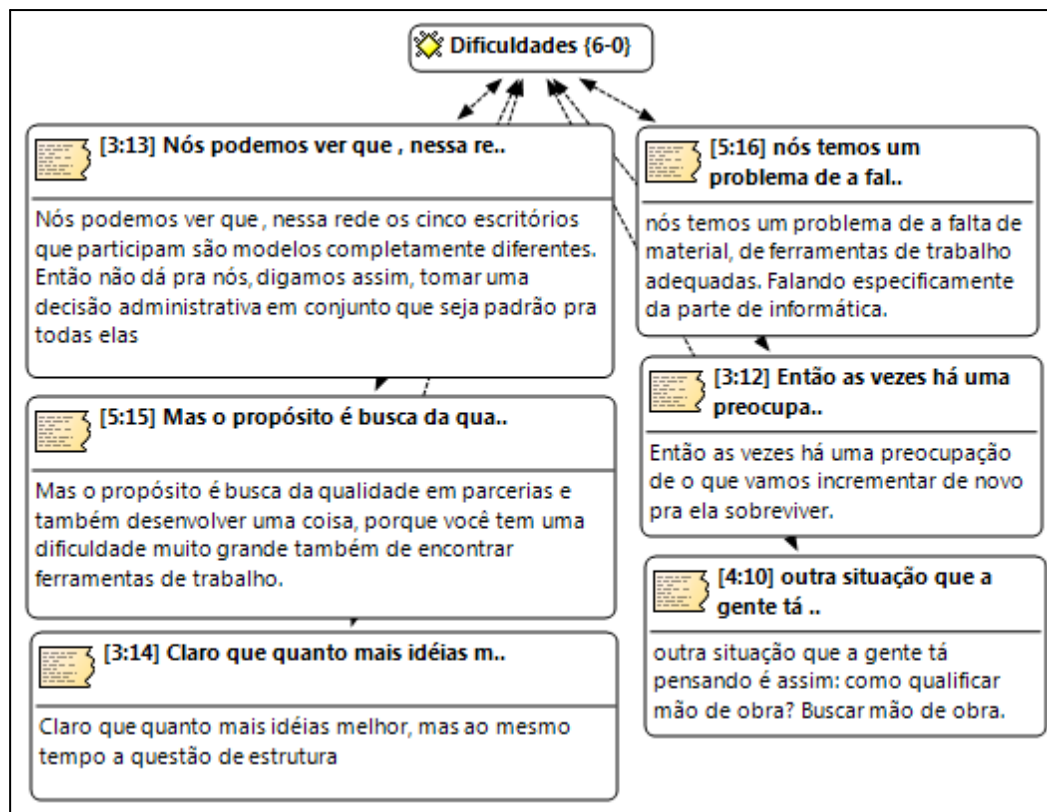
Fonte: os autores.

Em busca do desenvolvimento e fortalecimento da rede, os sócios C2, C4 e C5 apontam que há uma preocupação em elaborar o planejamento estratégico da rede em busca da evolução gradativa e criação de novas situações que beneficiam a todos.

Ao serem entrevistados sobre perspectivas de crescimento da rede, os sócios C3 e C4 abordam que em princípio não acreditam no crescimento em número de sócios, o que acarreta essa limitação é a falta de estrutura no momento. Após o desenvolvimento do planejamento estratégico há a possibilidade, mas hoje a rede não possui estrutura. As discussões conjuntas das condições nas empresas participantes da rede levantam, além de suas fortalezas e vantagens, as suas fragilidades e ameaças.

O sócio C4 aponta a necessidade de aperfeiçoamento das empresas, afirmando que ou o escritório trabalha com pequenas empresas e a forma de tributação simples, ou se especializa para atender empresas maiores. Para isso, a Rede Oeste discute possibilidades de enquadrar-se nas mudanças previstas entre os parceiros, segundo os sócios C4 e C5. Uma das ações almejadas é a criação de um escritório virtual. Esta ação indica a possibilidade para a geração de diferenciais competitivos para as empresas participantes da rede frente à concorrência.

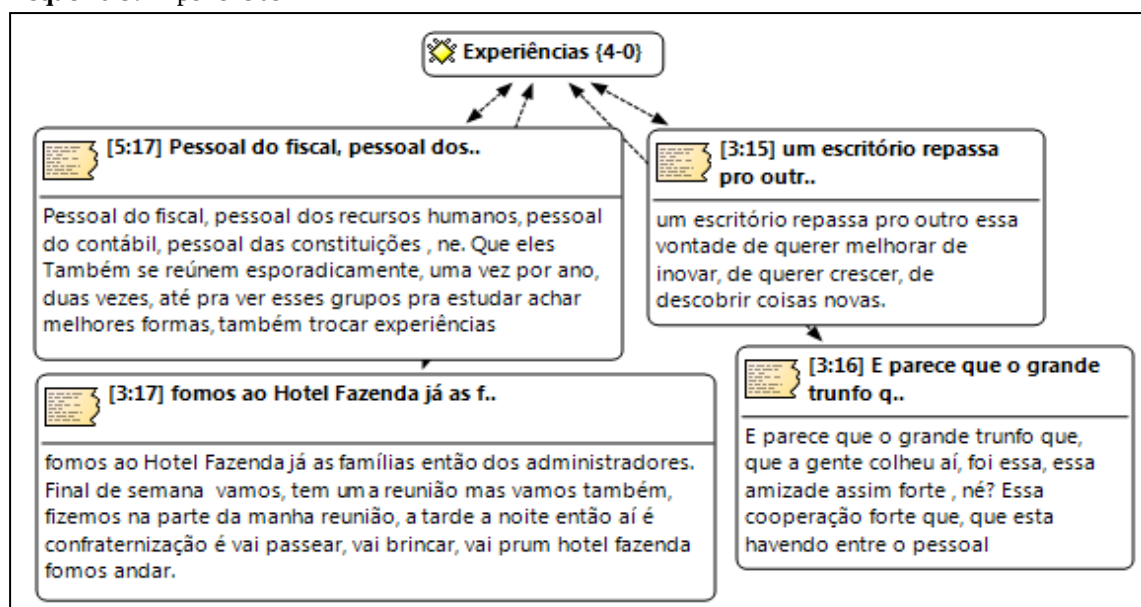
Esquema 8: Dificuldades encontradas



Fonte: os autores.

Para o sócio C5 a principal dificuldade encontrada é a falta de recursos tecnológicos e ferramentas de trabalho para colocar em prática as ideias inovadoras. Em virtude das mudanças no ambiente contábil, há falta de mão de obra qualificada no mercado (Sócio C4). As preocupações do sócio C3 referem-se à falta de estrutura que não permite o crescimento físico da rede, e à busca de ideias inovadoras para o fortalecimento e sobrevivência da rede.

Esquema 9: Experiências



Fonte: os autores.

A formação da Rede Oeste também realiza encontros sociais, que contribuem para as relações informais. Por meio das relações informais se consolidam condições para o desenvolvimento das equipes funcionais nas empresas participantes da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Quanto a experiências, o sócio C3 ressalta a amizade entre os diretores, a convivência familiar nas viagens e reuniões e, principalmente, o caráter motivacional dos encontros, discussões e surgimento de novas ideias. Acrescenta ainda que caso não fizesse parte da rede e soubesse de sua existência estaria muito ansioso para fazer parte do grupo. Por sua vez, o sócio C5 refere-se ao fortalecimento gradativo da união entre os colaboradores dos diversos setores das empresas e, também, da confraternização realizada no final do ano, um grande encontro entre todos os membros dos escritórios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contínuo aumento da complexidade contábil levou as empresas participantes da rede, objeto deste estudo, a buscarem alternativas para garantir sua consolidação no mercado. A formação da rede de cooperação foi a maneira definida para este propósito, uma vez que proporciona a seus participantes, a interação e o compartilhamento de experiências e ideias, desenvolvendo novas estratégias de gestão. Com esta orientação baseada numa visão colaborativa empresas da região do Meio-Oeste de Santa Catarina formaram a Rede Oeste de Empresas Contábeis.

A formação da rede teve por objetivo a obtenção de ganhos em termos de redução de custos decorrentes do aumento do potencial de troca nas negociações. Por intermédio da rede possibilitam as realizações de acordos empresariais que se efetivam em melhores condições do que aquelas realizadas individualmente para cada uma das organizações da rede. Outra preocupação foi o encontro de parcerias para efetivar a troca de informações e possibilitar o aumento do conhecimento, proporcionando o desenvolvimento da qualidade dos serviços e processos contábeis.

As principais ações desenvolvidas pela rede focalizam a busca de melhorias nas condições de trabalho por intermédio da avaliação e adaptação do *software* junto ao fornecedor, já que um dos principais problemas apontados era a falta de recursos tecnológicos na área. Também, a realização de

curiosos e palestras para treinamento e aperfeiçoamento da equipe. A rede promove treinamentos exclusivos para funcionários das empresas participantes, inclusive com a permanência de consultores externos junto aos mesmos, para maior efetividade dos treinamentos.

Outro conjunto de ações da rede consiste na realização de reuniões periódicas entre os diretores para discussão de estratégias futuras, previsões para o setor contábil e formas de gestão. Assim como os encontros entre os supervisores de setor que proporcionam a avaliação e adequação de procedimentos e métodos, esclarecimento de dúvidas e adoção de procedimentos padrão. A interação entre os funcionários se mostra positiva em caso de dificuldades, pois as soluções para eventuais problemas se desenvolvem de forma rápida. Além disso, as visitas a outras redes e escritórios de estados vizinhos, por parte dos dirigentes, proporciona a incorporação de potenciais novos parceiros para ações estratégicas.

A organização em rede proporciona aos seus membros vantagens em relação às demais empresas que atuam fora da rede. Com base na análise das entrevistas, observa-se que os benefícios com a formação da rede se estabeleceram, principalmente, no que se refere ao compartilhamento de informações e experiências, o aperfeiçoamento e a otimização de procedimentos e adoção de novas estratégias administrativas. Portanto, a formação da rede proporciona sinergias que resultam em benefícios mútuos às empresas participantes.

Nas redes é possível desenvolver atividades conjuntas que fornecem aos membros inúmeras vantagens em relação aos seus concorrentes, que estão atuando individualmente no mercado. Ações, como reuniões periódicas entre os líderes dos setores, visitas a redes e escritórios em outros estados, realização de cursos e treinamentos específicos para cada setor e a troca de conhecimento são atividades realizadas pela Rede Oeste. Os sócios afirmaram que por meio da troca de informações e experiências e a padronização de procedimentos, otimizam tempo e ganham qualidade. A Rede Oeste proporciona a aprendizagem coletiva a seus participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). As redes de cooperação podem possibilitar às empresas participantes, a obtenção de vantagens que não seriam obtidas individualmente, como: redução de custos, aperfeiçoamento das tecnologias, implantação de novas formas de gestão, capacitação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, promovendo assim a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, Ricardo César *et al.* Estratégias “Construídas” nas Micro e Pequenas Empresas em Redes de Cooperação: um estudo no Mercado Central de Belo Horizonte. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 26., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=2436&cod_evento_edicao=6>. Acesso em: 30 ago. 2013.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos de graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AZZOLINI JÚNIOR, Walther; BARBOSA, Fabio Alves; SACOMANO, José Benedito. As redes de negócios e as cadeias de suprimento: um estudo de caso para compreensão conceitual. In: ENEGEP -ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais eletrônico...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0803_1235.pdf >. Acesso em: 16 ago. 2013.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial:** Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FUSCO, José Paulo Alves; BUOSI, Gressiqueli Regina Chiachio; RUBIATO, Rosangela Carmona. Modelo de Redes Simultâneas para Avaliação Competitiva de Redes de Empresas. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 2, p. 151-163, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26085.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Shimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GULATI, Ranjay. *Alliances and Networks*. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. *Strategic Networks*. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. *An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks*. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCHI, Jamur Johnas; WEGNER, Douglas. Proposição de um *Balanced Scorecard* Cooperativo: gestão, estratégia e desempenho em redes empresariais. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=10555&cod_evento_edicao=45>. Acesso em: 15 out. 2013.
- MERLO, Roberto Aurélio. **O Contabilista do Século XXI**. Rio Grande do Sul: URGs, 2011. Disponível em: <www.crcsc.org.br/.../download_documento.php?...CONTABILISTA...XXI...>. Acesso em: 5 mar. 2013.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizations: New concepts for new forms*. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NASCIMENTO, Rejane Prevot *et al.* Vantagens da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: Estudo de Caso no Setor de Supermercados. SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1327_Supermercados.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.
- NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- PERROW, Charles. *Small-firm networks*. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.
- VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. A Participação em Redes de Cooperação Influencia os Resultados das Pequenas e Médias Empresas Associadas? In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=8980&cod_evento_edicao=38>.
Acesso em: 16 jul. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCAN, Claudio. As contribuições teóricas da Análise de Redes Sociais aos Estudos Organizacionais. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/EOR/2008_EORA825.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.