
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS POR REDES DE EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL NO SEGMENTO DE MERCADO E SUPERMERCADO

GOVERNANCE PRACTICES ADOPTED BY THE COMPANY NETWORKS IN RIO GRANDE DO SUL IN THE SEGMENT OF MARKET AND SUPERMARKET

Marcos Antonio de Souza

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professor Adjunto do PPG em Ciências Contábeis da Unisinos.

Endereço: Avenida Unisinos, 950, Cristo Rei, São Leopoldo/RS, CEP 93022-000.

Telefone 51 8246-6000

E-mail: marcosas@unisinos.br

Ivana Basso

Mestre em Ciências Contábeis pela Unisinos. Professora Assistente e Coordenadora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade La Salle – Lucas do Rio Verde.

Endereço: Avenida Universitária, 1000W, Lucas do Rio Verde – MT, CEP 78455-000.

Telefone 65 9611-3910

E-mail: ivabasso@hotmail.com

Recebido: 15/07/2014

Aprovado: 03/04/2015 Publicado: 30/04/2015

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar quais as práticas de governança adotadas por redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul, no segmento de mercado e supermercados. Tal objetivo decorre do reconhecimento da necessidade do mecanismo de governança como meio de alcance da eficaz gestão organizacional, inclusive no âmbito das redes de empresas. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu no ano de 2011 por meio de entrevistas estruturais presenciais realizadas com gestores das 17 redes de empresas do RGS no segmento de mercado e supermercado. A análise dos dados se deu pela quantificação das escalas do tipo *Likert* de cinco pontos. Os principais achados indicam que as redes de empresas pesquisadas estão ainda aquém do que é recomendado pela literatura como o padrão que caracteriza uma gestão eficaz quanto às práticas de

governança. A predominância de médias inferiores a 4 corrobora essa conclusão, apesar de isoladamente algumas práticas situarem-se acima dessa média.

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

ABSTRACT

This article aims to identify which governance practices are adopted by business networks in the state of Rio Grande do Sul in market and supermarkets segment. This objective came from the recognition of the need of the governance mechanism as a tool of reach of effective organizational management, including corporate networks. This is a descriptive research with quantitative approach. Data collection occurred in 2011 by structural interviews with managers of 17 enterprise networks of RS in the market and super market segment. Data analysis was done through the quantification of the Likert scales of five points. The main findings indicate that networks of companies surveyed are still short of what is recommended in the literature as standard featuring efficient management regarding corporate governance practices. The predominance of averages less than 4 corroborates this conclusion, although some practices alone are situated above this average.

Keywords: Governance. Business networks. Organizational management.

1. INTRODUÇÃO

A década de 1970 tem sido retratada como uma fase de reestruturação econômica mundial e indutora de diversas ações estratégicas pelas organizações. Para análise dessa reestruturação, Castells (2009) aponta o surgimento de uma economia mais informacional, caracterizada pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, fundamentada no conhecimento e no processamento das informações, que se tornaram contributivas para o desenvolvimento dos processos tecnológicos de transformação.

Essa economia mais informacional, segundo Wegner, Wittmann e Dontto (2006), exige das empresas capacidades especiais para acompanhar as mudanças com velocidade acelerada, expondo-se ao risco de não conseguirem continuarem competitivas. Diante desse ambiente mais dinâmico de negócios, no qual os riscos de ser superado pelos concorrentes são cada vez maiores, o aprimoramento e o incremento de novas habilidades tornaram-se necessárias a todas as empresas.

Begniss, Pedrozo e Estivalet (2008) enfatizam que as empresas precisam repensar formas e estratégias de competição. Por estarem em constante desafio, elas procuram transformar seu modo de pensar e agir corporativamente. As empresas, assim, passaram a ser vistas como parceiros potenciais e, como consequência, sua estratégia de competição passa a buscar reforço nas ações de cooperação. Isso passa pelo reconhecimento de que nem sempre as empresas reúnem, isoladamente, todas as competências demandadas.

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

O termo redes de empresas tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores. No trabalho de Verschoore e Balestrin (2008), as redes de empresas são abordadas como uma quebra paradigmática na condução dos negócios e como explicação para fenômenos organizacionais que abrangem agentes econômicos interdependentes. Os autores destacam que a busca por alianças empresariais proporciona às

empresas maior competitividade, mas, também, gera conflitos internos em seu modelo de gestão. Segundo eles, isso ocorre porque antes a organização era mais centralizada em seu processo de gestão e, quando vêm a pertencer a uma rede de empresas, passam a ser administrada de forma mais coletiva, tendo de incorporar padrões e normas que almejem resultados conjuntos.

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

A prática que busca alinhar interesses das diferentes partes que compõem uma organização pode ser identificada como gestão de governança (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO, 2005). A governança trata das formas de controle das empresas, os quais alinham os interesses das diferentes partes de uma organização, tendo a finalidade de aumentar o valor da empresa, além de viabilizar seu acesso ao capital, de forma a ganhar ou manter-se no mercado.

No âmbito das redes de empresas, a governança envolve novos posicionamentos, tais como: (a) forma de definição de autoridade; (b) decisões tomadas no âmbito do estabelecimento de limites de cooperação, responsabilidade e aspectos legais; (c) criação de normas e procedimentos para lidar com seus parceiros (SOUZA; QUANDT, 2007). Para Greenhalgh (2002), o sucesso da rede é dependente da escolha de quem interage com quem. Escolher quem conduzirá o processo de interação entre os componentes da rede, e desta com terceiros é, portanto, de acentuada importância, pois significa distribuir poderes para que, em conjunto, sejam alcançados os objetivos comuns pretendidos.

Diante do contexto apresentado, o objetivo deste estudo é identificar o estágio de adoção de práticas de governança por redes de empresas do Rio Grande do Sul no segmento de mercado e supermercado. Estudos semelhantes (TORFING; SORENSEN, 2009; DUTRA, 2009; KWASNICKA 2006; PROVAN; KENIS, 2003; ALBERTIM, 2003), evidenciam a relevância do tema e as contribuições que pesquisas desta natureza oferecem para o aprimoramento da gestão de redes de empresas.

Além desta introdução o estudo é composto por mais quatro seções: referencial teórico, aspectos metodológicos, apresentação e análise dos dados e conclusão. A apresentação das referências utilizadas no desenvolvimento da pesquisa encerra o trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes de Cooperação Empresarial

Com o acelerado ritmo das transformações tecnológicas e das mudanças econômicas e sociais, as empresas buscam novas técnicas e estratégias para conseguirem manterem-se competitivas no mercado. A crescente cobrança de melhores resultados, aliada às dificuldades de adquirir individualmente as capacidades exigidas para concorrer no mercado, estimula nas empresas a busca por estratégias de relacionamentos interorganizacionais (WERNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

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

As redes de cooperação empresariais são definidas como um conjunto de empresas que estão ligadas de forma a criar vantagens que as diferenciem das demais empresas externas, proporcionando maior ganho de competitividade, algo que a empresa não conseguiria atingir de forma isolada (VERSCHOORE, 2004). Conforme Jarillo (1998), nas redes de cooperação, as firmas relacionam-se de maneira a permitir ganhos e vantagens competitivas frente aos seus competidores e também fora da rede. Cruz, Quandt e Martins (2008) acrescentam que as redes são compostas por empresas independentes que possuem seus próprios objetivos, interesses, estruturas e cultura. Portanto, pode-se entender que os relacionamentos e os contatos de cada empresa, bem como a forma de interagir dos integrantes da rede e do meio externo, são interessantes focos de estudos e pesquisas, inclusive no âmbito das pequenas empresas.

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

2.2 Governança em Redes

O termo governança remete a uma situação, uma nação, uma empresa, uma família, porém, ao longo do tempo, ela vem ganhando força e presença dentro das organizações (KWASNICKA, 2006). Para Alvarez, Silva e Proença (2002), o avanço da governança está associado aos elementos do modelo de gestão das empresas e baseado nas diretrizes estabelecidas pelo modelo. Isso compreende a missão da empresa, seus valores, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional, controle de gestão organograma e sistemas de informação.

De forma ampla, a governança tem orientado as empresas a trabalharem em conjunto e a usarem poderá força coletiva. De fato, a ausência de mecanismos organizacionais que facilitem as inter-relações existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, pode levar a estratégia horizontal ao fracasso (ALBERTIN, 2003). Quanto ao ambiente de rede empresarial, Kwasnicka (2006) salienta que um dos principais desafios de governar é conhecer os atores, seus papéis e sua posição, o fluxo de informações e a arquitetura organizacional da rede. Nos relacionamentos internos da rede, supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos associados (FITTIPALDI; DONAIRE, 2009). Esses conflitos, segundo os autores, se não forem resolvidos de imediato, podem gerar o rompimento de elos importantes, provocando a desestabilização de toda a rede e a possível desintegração das empresas nela presentes.

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

2.3 Interação entre Governança e Performance Competitiva

Com a formalização de alguns procedimentos, a rede passa a adotar rotinas que facilitam e alavancam seus resultados. Souza e Quandt (2007) destacam como um dos desafios da gestão de redes a coordenação dos procedimentos entre as empresas, o que implica relacionar as variáveis controle e

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

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

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

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza pelo interesse prático, ou seja, pretende-se que os resultados possam ser aplicados a solução de problemas que ocorrem nas organizações. Portanto, quanto à natureza tem-se uma pesquisa aplicada (HUSSEY; COLLINS, 2005). Dado o seu objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa descrever o fenômeno pesquisado na forma como se encontra na realidade (GIL, 2010).

Sob o ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é classificada como quantitativa, dada a mensuração das escalas de respostas (OLIVEIRA, 2006). O procedimento técnico adotado é o levantamento, realizado por meio de entrevista estruturadas, realizadas com gestores e presidentes das redes de empresas. A população pesquisada, foi delimitada em função do cadastro das redes formais da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI-RS).

A partir da pesquisa do marco teórico do tema foi elaborado o roteiro de entrevista em forma de assertivas e com escalas do tipo *Likert* de cinco posições e submetido ao exame de pré-teste. O respondente assinala o seu grau de discordância ou concordância em relação a cada assertiva, com a seguinte legenda: (1) discordância totalmente; (2) discordo; (3) não concordo nem discordo (4) concordo; (5) concordo totalmente.

Para que fosse possível identificar os níveis de concordância e de utilização das práticas dos entrevistados, utilizou-se o *Ranking Médio (RM)*, obtido de forma ponderada pela pontuação atribuída às assertivas, relacionando a frequência da utilização versus o peso de cada prática. Tal *Ranking* permite analisar a resposta dos participantes em seu conjunto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Entidade Pesquisada e Respondentes

As redes formadas por empresas do segmento de mercados e supermercados do estado do Rio Grande do Sul totalizam a quantidade de 17 organizações, constituída no período de 2010/2011. Assim, a amostra de 17 redes pesquisadas representa toda a população envolvida. Quanto à área territorial de abrangência, constatou-se a atuação das redes permeiam diversos municípios gaúchos, - com 59% delas atuando em mais de 11 municípios. Quanto ao número de funcionários das redes, prevalecem aquelas com até cinco, as quais ultrapassam 50% do total da amostra. Com relação ao número de empresas associadas predominam as redes que reúnem de 26 a 50 empresas, representando 47% da população. As redes com até 25 empresas associadas representam 24% e as de 51 a 100 empresas, 29% do total de redes.

Do total dos entrevistados, 82% correspondem a presidentes e 18% de diretores das redes. Com relação ao tempo de atuação profissional dos respondentes, 47% atuam no mercado há mais de nove anos e 12% há até três anos, Foram também coletados dados sobre o tempo em que os entrevistados atuam no segmento de redes de cooperação, identificando-se que 50% deles atuam há até três anos.

Quanto à formação acadêmica, 24% dos respondentes são especialistas, 41% com graduação superior e 35% com outros tipos de formação. Observa-se que as redes valorizam a experiência de atuação no mercado, muito mais que a titulação dos gestores. Referente ao gênero dos entrevistados, constata-se a total predominância dos homens.

Com relação ao faturamento das redes, constata-se que 53% delas alcançam faturamento anual de até R\$ 3 milhões, 41% com faturamento entre R\$ 4 milhões e R\$ 8 milhões e 6% superior a R\$ 8 milhões. Verifica-se que esse perfil de faturamento caracteriza as redes como organizações de pequeno porte, conforme critérios de classificação adotados pelo BNDES (2010).

4.2 Objetivos da Formação das Redes

O acesso e compartilhamento de soluções e recursos apresentam elevada escala média de concordância (4,41) mostrando que os associados à rede têm melhorada a eficiência no mercado. Os dados da Tabela 1 mostram que o objetivo de conseguir maior poder de negociação das empresas que se associam às redes fica ainda mais visível (média de 4,29), significando maior competitividade pelo novo padrão de concorrência e maior poder compra. Este resultado corrobora Castells (1999), para o qual a rede deve tender interesses compartilhados, coletivos e comuns (média de 4,24).

Outro dois objetivos da formação da rede também apresentam médias aceitáveis (4,12 e 4,06), apesar de em menor dimensão que os anteriores, respectivamente ganho de legitimidade dos associados no mercado e melhor adaptação aos ambientes dinâmicos. Essas média evidenciam que a maioria das redes estudadas buscou, no decorrer de suas atividades, até como forma de realização de premissas, o reconhecimento de seus clientes e associados no mercado.

Afora esses aspectos favoráveis, os dados da Tabela 1 evidenciam que outros dois objetivos da formação das redes carecem de melhor posicionamento. A baixa média da melhora na eficiência interna dos associados (média 3,35) está consistente com Souza e Quandt (2007) sobre o desafio da gestão das redes na coordenação dos procedimentos internos das empresas, implicando relacionar controle e incentivo à cooperação. O segundo objetivo com baixa média (2,58), refere-se à maior estabilidade frente às incertezas ambientais. Esse resultado corrobora o estudo de Kwasnicka (2006), no sentido que as redes precisam levar em consideração estes fatos ambientais, exigindo das empresas adaptação imediata, pois o ambiente está em constante mudança.

Tabela 1: Objetivos da Formação da Rede

	Média
Acessar e compartilhar soluções e recursos	4,41
Maior poder de negociação no mercado	4,29
Desenvolver ações coletivas de interesse comum	4,24
Ganho de legitimidade dos associados no mercado	4,12
Melhor adaptação aos ambientes dinâmicos	4,06
Melhorar a eficiência interna dos associados	3,35
Maior estabilidade frente à incertezas ambientais	2,58
RM Geral	3,86

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Atributos de Interação das Redes

Os dados da Tabela 2 identificam os atributos de interação das redes com as associadas, um requisito para o sucesso das suas atividades. Para os respondentes, a capacidade das redes em beneficiar as empresas pelo fluxo informacional está bem reconhecida, conforme média de 4,35. Esse fluxo pode alavancar campanhas e projetos de trabalho para incrementar receitas ou criar situações diferenciadas dos concorrentes. Apesar de menor, a média do atributo de compartilhamento de informações sobre o segmento que pertencem (4,06), mostra que grande parte das empresas se utiliza destas informações para tomada de decisões. Mesma média é apurada no atributo sobre a reputação positiva facilitar relacionamentos com a concorrência, o qual serve para atenuar pontos fracos que impactam na realização de operações, inclusive com concorrentes.

Dentre os atributos com piores avaliações pelos respondentes destaca-se a aceitação das empresas associadas quanto aos acordos de cooperação, talvez um dos principais a serem cumpridos pelas redes. A reduzida média de 2,71 evidencia que esse importante atributo ainda precisa evoluir, e muito, para ser pelo menos razoável. Esse baixo indicador é reflexo de outros da mesma natureza, tais como a confiança mútua entre os associados e realização de operações entre elas (3,82 e 3,59).

Tabela 2: Atributos de Interação da Rede

	Média
Capacidade da empresa em se beneficiar do fluxo informacional da rede	4,35

A rede discute e compartilha informações sobre o setor	4,06
A reputação positiva facilita relacionamentos com a concorrência	4,06
As empresas associadas a rede demonstram confiança umas nas outras	3,82
A rede realiza negócios com base na confiança mútua dos associados	3,59
Redução da distância entre os associados (integração)	3,18
Existências de subgrupos dominantes dentro da rede	3,13
Os associados aceitam acordos de cooperação	2,71
RM Geral	3,61

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito desses indicadores com baixo reconhecimento pelos respondentes, apresentados na Tabela 2, Kwasnicka (2006) reforça que um dos principais desafios na arte de governar é conhecer os atores, seus papéis e suas posições. Estabelecidos os objetivos de interação da rede, outro elemento é importante para que a mesma obtenha êxito, ou seja, o processo de gestão, abordado na próxima seção.

4.4 Caracterização da Gestão da Rede

Dentro da característica da gestão da rede encontram-se pontos relevantes, analisados com base na quantificação das médias apresentada na Tabela 3. A esse respeito, Provan e Kenis (2003) comentam que em cada formato de rede existem diferentes modelos, utilizados por elas para desenvolver a sua gestão. Dentre os aspectos mais bem pontuados tem-se a clareza do papel e função dos gestores, com média de 4,35. A tomada de decisões de forma descentralizada e democrática também é bem reconhecida pelos entrevistados (média de 4,29).

Outros três indicadores também foram bem categorizados pelos respondentes, apesar de em menor posicionamento. A forma padrão dos contratos e benefícios dos associados (média de 4,24) trata de aspecto relevante, ou seja, padronização de benefícios e decisões de negociações. O controle realizado com base na aprovação dos associados (média de 4,12) e avaliação dos resultados coletivos pelas associadas (média de 4,06). O que há em comum nesses três indicadores é a participação dos associados em decisões relevantes da gestão da rede, um importante fator aceitação da forma de gestão.

Tabela 3: Caracterização da Gestão das Redes

	Média
Papel claro das funções dos gestores	4,35
Tomada de decisões descentralizadas e democráticas	4,29
Forma contratual padrão dos benefícios aos associados de decisões das negociações	4,24
Controle baseado na ação e aprovação dos associados	4,12
Avaliação de resultados coletivos e por empresas associadas	4,06
Orientação estratégica coletiva	3,24
Possibilita Ganhos Coletivos	3,06
Transparência e prestação de contas aos associados	2,82
Planejamento consolidado com associados	2,76

Interação colaborativa dos associados da rede	2,47
RM Geral	3,30

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os aspectos da gestão com piores avaliações pelos entrevistados, também apresentados na Tabela 3, encontra-se a interação colaborativa das empresas associadas, com a reduzida média de 2,47, seguido do planejamento realizado com associados (2,76) e transparência na prestação de contas aos associados (2,82). Esses três aspectos mostram o lado desfavorável da participação dos associados nos processos de gestão da rede. Referente à prestação de contas, segundo o IBGC (2010), ela deve assegurar que a comunicação seja clara entre empresa e associados e sempre deve prevalecer a essência sobre a forma.

Dentre outros indicadores também avaliados de maneira desfavorável, apesar de melhores que os anteriores, há a orientação estratégica coletiva (média de 3,24) e possibilidade de ganhos coletivos (média de 3,06). A particularidade desses dois atributos não avaliados de forma favorável pelos entrevistados centra-se em práticas importantes da gestão (estratégia coletiva) e talvez o maior interesse dos associados (possibilidade de ganhos). Para Provan e Kenis (2003) cada formato de rede existe um diferente modelo de gestão, utilizados por elas para desenvolver a sua gestão.

4.5 Instrumentos para Gestão da Rede

Quando questionados sobre os instrumentos para gestão da rede, o *ranking* médio das avaliações pelos respondentes encontra-se dividido, mesclando avaliações muito boas e outras nem tanto (Tabela 4). O primeiro instrumento, o contrato constitucional, com alcance da média máxima de 5,00, mostra a formalidade na constituição das redes, um importante aspecto legal. Com média igual de 4,24 tem-se o regulamento interno e a formação da diretoria da rede, dois outros instrumentos de regularidade de atuação. Outros dois instrumentos para gestão da rede também apresentam médias elevadas e na mesma dimensão (4,12): o conselho de administração e o código de ética. Verifica-se que as redes pesquisadas estão com boa avaliação quanto aos aspectos constitutivos. Esses achados corroboram Balestrin e Verschoore (2008) quanto ao fato de muitos desses instrumentos já serem utilizados por redes de cooperação no Brasil e no exterior. O mesmo ocorre com Grandori e Soda (1995) quanto ao contrato constitucional e com Grandori e Cacciatori (2006) quanto ao código de ética.

Tabela 4: Instrumentos para Gestão da Rede

	Média
Contrato constitucional	5,00
Regulamento interno	4,24
Diretoria da rede	4,24
Conselho de administração	4,12
Código de Ética	4,12
Reunião geral dos associados (assembleia)	3,94
Planejamento estratégico participativo	3,71
Plano de ação	3,12
Equipe de execução estratégica	3,00

RM Geral	3,94
-----------------	-------------

Fonte: Dados da pesquisa

Além das avaliações favoráveis apresentadas na Tabela 4, outras com avaliações inferiores também são identificadas. Dentre elas, com pior avaliação tem-se a formação de equipes de execução estratégica (média de 3,0), plano de ação (3,12) e planejamento estratégico participativo (3,71). Observa-se nesses três instrumentos a similaridade da elaboração do planejamento estratégico (participativo), sua equipe de execução e plano de ação. Para Hoffmann (2002) a estrutura, tanto em redes de negócios quanto em redes de equipes, apresentam características relacionadas com: flexibilidade elevada, mobilidade, conectividade, que proporciona a ligação, integrando as várias unidades ou equipes; coordenação própria; autonomia; auto eficiência de recursos e de competências. Observa-se, assim, a necessidade da gestão das redes em um repensar sobre essa forma de conduzir os caminhos estratégicos da instituição.

Apesar de melhor avaliada dentre esses instrumentos com variação desfavorável, há também - restrições quanto à realização de reunião geral dos associados, na forma de assembleia, conforme comprova a média de 3,94. Esse também é um procedimento de na ótica dos - entrevistados ainda está por merecer melhoramentos.

4.6 Governança pela Rede

Discutir os instrumentos e procedimentos da governança é relevante dado o objetivo do estudo. Provan e Kenis (2003) corroboram com esse aspecto da pesquisa ao afirmarem ser importante a melhoria nas informações prestadas e disponibilizadas às associadas. Dentre os sete aspectos selecionados para pesquisa, apresentados na Tabela 5, a menor parte deles apresentou maior avaliação positiva pelos respondentes. Eles são instrumentos fundamentais do processo de governança, consistente com o entendimento de Provan e Kenis (2003).

Tabela 5: Governança da Rede

	Média
Direito de voto ao associado, tais como transformação, incorporação, fusão ou cisão da rede e aprovação de contratos entre a rede e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembleia geral.	4,29
Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.	4,18
Realização de reuniões públicas com os associados, ao menos uma vez por ano.	4,06
Divulgação de demonstrações contábeis de acordo com padrões internacionais.	3,29
Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados etc.	3,12
Divulgação, em bases mensais, das demonstrações de resultados da rede.	3,12
Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a rede e associados.	3,88
RM Geral	3,71

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os instrumentos da governança da rede com avaliação mais desfavorável pelos respondentes têm-se dois com igual média de baixa concordância (3,12), referente à divulgação mensal das demonstrações de resultado e apresentação de calendário anual dos eventos corporativos da rede, tais como assembleias, divulgação de resultado etc. Têm-se aqui dois importantes instrumentos diretamente relacionados à transparência das ações da gestão de rede.

O segundo instrumento de pior avaliação é a divulgação de demonstrações contábeis da rede de acordo com padrões contábeis internacionais, outro instrumento de transparência e evidenciação da gestão. Por fim tem-se a divulgação dos termos dos contratos firmados pelos associados com a rede, outro instrumento que ainda carece de melhor esclarecimento e informação aos participantes da rede.

Segundo estudos de Jensen e Meckling (1976), essas relações conflitantes são desgastantes para as empresas e sugerem um conjunto de contratos para buscar o alinhamento dos interesses entre acionistas (principal) – no caso as associadas, e administradores (agente), no caso as redes.

4.7 Conselho de Administração das Redes

Conforme dados apresentados na Tabela 6, as características de formação e atuação do conselho de administração é, até aqui, o que apresentou maiores médias de aceitação: de 11 atributos, sete contam com média acima de 4. Há conhecimento e concordância dos respondentes quanto à remuneração do conselho (média de 4,29), média de 4,18 igualmente atribuída à composição do conselho e à gestão dele quanto aos conflitos de interesse. Outras duas características de atuação do conselho também receberam a mesma média favorável de 4,06, respectivamente, de influência quanto às práticas de gestão de governança e de convocação da assembleia geral. Esses aspectos são relevantes e corroboram o entendimento de Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), para os quais o conselho de administração assume o papel de acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores; Handy (1997) também se manifesta assim quanto à assembleia geral. Já conforme o IBGC 2010, o conselho de administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança; é ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Quanto ao acompanhamento da execução orçamentária e ao resultado operacional, este é o atributo melhor avaliado dentre aqueles com média abaixo de 4,0, ou seja, com 3,94. Fica claro para os respondentes, que embora a rede não consiga atingir a todos da mesma maneira, ela busca utilizar fatores que ajudem a boa administração e o controle dos negócios, como exige sua atividade.

Tabela 6: Conselho de Administração da Rede

	Média
Remuneração fixada pela assembleia geral	4,29
Composição preferencialmente por conselheiros não-executivos	4,18
Identificar e administrar conflitos de interesses	4,18
Avaliação do desempenho e da conduta dos gestores por métodos formais e periodicidade anual	4,12
Eleger e destituir a diretoria executiva	4,12
Avaliar, sugerir e implantar práticas de gestão de governança	4,06
Convocar a assembleia geral	4,06
Acompanhar a execução orçamentária e o resultado das operações	3,94
Fiscalizar a gestão e manifestar-se sobre relatórios, contas e contratos	3,29

Implantar, acompanhar e controlar auditoria independente	3,27
Aprovação e monitoramento das orientações estratégicas	3,00
RM Geral	3,86

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as atribuições do conselho de administração que tiveram as menores médias destaca-se a aprovação e monitoramento das orientações estratégicas (3,00), ações quanto à atuação da auditoria independente (3,27) e fiscalização da gestão sobre relatórios, contas e contratos. Essas atividades do conselho de administração são relevante, pois, segundo Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), assume o papel de acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores. Quanto à assertiva sobre a auditoria independente as respostas devem ser analisadas com maiores reservas dado que 10 dos 17 respondentes (58,8%) desconhecem os métodos utilizados pelas suas redes e não tem conhecimento amplo sobre as funções de uma auditoria independente e nem dos pros e contras de sua realização.

4.8 Diretoria Executiva das Redes

Além do conselho de administração a pesquisa centrou-- também na atuação específica da diretoria executiva da rede com os representantes das associadas. As três ações mais favoravelmente reconhecidas pelos respondentes tiveram médias muito próximas: proposta da diretoria executiva ao conselho de administração referente a planos e ações da rede (média de 4,18), limitação dos gestores a um mandato de três anos (média 4,18) e remuneração atribuída pelos membros do conselho fiscal. Em geral, esses achados, apresentados na Tabela 7, corroboram o entendimento do IBGC (2010) e de Handy (1997) quanto à relação entre o conselho de administração e diretoria executiva.

Tabela 7: Diretoria Executiva das Redes

	Média
Propor ao conselho administrativo as diretrizes estratégicas, os planos de investimento e de negócios e as políticas institucionais e funcionais	4,18
Mandato não superior a três anos para os gestores	4,18
Remuneração: atribuída pelo conselho de administração	4,12
Apresentar mensalmente a execução das projeções orçamentárias	3,29
Elaborar relatórios periódicos e demonstrações contábeis	2,88
Avaliação do desempenho focalizada na geração de valor para os associados e no cumprimento de responsabilidades sociais	2,76
RM Geral	3,57

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se, dentre as ações da diretoria executiva com menor concordância dos respondentes, a avaliação do desempenho focalizada na geração de valor para os associados (média de apenas 2,76), elaboração de relatórios e demonstrações contábeis (média de 2,88) e prestação mensal de contas - sobre a realização das metas orçamentárias. Observa-se que a maior concordância dos respondentes concentra-se nas relações existentes entre o conselho de administração e a diretoria executiva e, menor concordância, para ações próprias dessa diretoria.

A maior necessidade de ação e transparência da diretoria executiva, avaliada de forma mais desfavorável pelos respondentes, ganha maior relevância quando é analisada em relação ao entendimento do IBGC (2010) de que os relatórios anuais é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações a sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação das empresas. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

4.9 Conselho Fiscal das Redes

O último módulo individual de análise concentra-se nas ações do conselho fiscal das redes, o qual se destaca pela maior presença de médias inferior a 4. De fato, dentre as sete assertivas pesquisadas cinco encontram-se com nível de concordância menos favorável. Isso é relevante dada as funções desse conselho, conforme Peleias e Santos (2010). Os aspectos que receberam maiores médias de concordância dos respondentes, conforme apresentado na Tabela 8, foi a fiscalização de atos dos administradores pelo conselho fiscal (média de 4,24) e a eleição dos membro desse conselho pela assembleia dos associados (média de 4,12).

Os aspectos de menor concordância foi o mandato de um ano com reeleição (2,29), seguido da adoção das atividades de análise das demonstrações contábeis (média de 2,94). Acima da média 3,0 tem-se a composição do conselho por três ou cinco membros, pelo menos um com conhecimento de finanças (média de 3,75), A obrigação dos conselheiros em opinar sobre relatórios da administração (3,29) e denunciar erros, fraudes e crimes, com sugestão de penalidades pela rede denunciada (3,06). Em estudo sobre a proteção do investidor ao redor do mundo, La Porta *et al.* (1998) concluíram que os investidores institucionais assumiram uma postura ativa, passando a comparecer às assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar, de modo mais próximo a gestão das companhias investidas.

Tabela 8: Conselho Fiscal das Redes

	Média
Fiscalizar os atos dos administradores	4,24
Membros eleitos pela assembleia geral	4,12
Composição: 3 ou 5 membros, pelo menos um com reconhecido conhecimento em finanças	3,75
Opinar sobre os relatórios periódicos da administração	3,29
Denunciar erros, fraudes e crimes, sugerindo providências à rede empresarial	3,06
Analisar demonstrações contábeis	2,94
Mandato de um ano, permitida reeleição	2,29
RM Geral	3,38

Fonte: Dados da pesquisa.

4.10 Discussão Global dos Resultados

Como forma de consolidar os resultados dos diversos aspectos da gestão adotada na governança das redes pesquisadas, elaborou-se a Tabela 9, considerando o *Ranking* Médio de cada grupo de práticas analisadas e viabilizando um olhar global dos resultados.

O primeiro achado da pesquisa é que as práticas analisadas encontram-se abaixo da média 4, indicadora de utilização mais expressiva dos objetos de análise. Isso significa que as redes pesquisadas ainda carecem de avanços mais significativos nas práticas de governança até então adotadas, ainda distantes daquilo que a literatura tem apresentado como o mais recomendável para uma gestão eficaz. Esse entendimento tem por base o RM global de 3,65. Assim, apesar de isoladamente algumas das práticas de governança analisadas apresentarem médias acima de 4, uma delas inclusive com média de 5, a máxima possível, verifica-se a predominância de médias inferior a 4 e, portanto, abaixo do demandado para a caracterização da eficácia organizacional.

Com referência aos três grupos de práticas mais identificadas pelos respondentes, e respectivas médias, têm-se os Instrumentos para Gestão da Rede (3,94) e, com médias iguais (3,86), os Objetivos de Formação da Rede e o Conselho de Administração da Rede.

De outra parte, os três grupos de práticas menos identificadas pelos respondentes, começam pela Caracterização da Gestão da Rede (média de 3,30), o Conselho Fiscal da Rede (3,38) e a Diretoria Executiva, com média de 3,57.

Tabela 9: Conselho de Administração da Rede

	Média
Objetivos da Formação da Rede (Tabela 1)	3,86
Atributos de Interação da Rede (Tabela 2)	3,61
Caracterização da Gestão da Rede (Tabela 3)	3,30
Instrumentos para Gestão da Rede (Tabela 4)	3,94
Governança da Rede (Tabela 5)	3,71
Conselho de Administração da Rede (Tabela 6)	3,86
Diretoria Executiva da Rede (Tabela 7)	3,57
Conselho Fiscal da Rede (Tabela 8)	3,38
RM Geral	3,65

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, diante dos dados da Tabela 9, consolidadora de todas as questões pesquisadas, cuja média situa-se em 3,6, ratifica-se o entendimento de que há ainda um razoável caminho de melhoria contínua a ser percorrido pela gestão das redes de empresas do segmento pesquisado.

5. CONCLUSÕES

O estudo objetivou identificar qual o estágio de adoção de práticas de governança por 17 redes de empresas, envolvendo 366 associadas, do Rio Grande do Sul, no segmento de mercado e supermercado. Tais redes encontram-se classificadas e com apoio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul - SEDAI. Departamento Empresarial, Programa Redes de Cooperação.

Em resposta ao objetivo e problema de pesquisa, identifica-se que a adoção de práticas de governança pelas redes gaúchas investigadas carece ainda de maiores avanços na intensidade de uso das principais práticas recomendadas pela literatura. A identificação da maior presença de médias de concordância dos respondentes estar em patamar inferior a 4 fundamenta essa conclusão da pesquisa.

Observa-se, pela análise detalhada de cada prática, que algumas delas estão com avaliação superior a essa média, chegando a atingir a média 5 (a máxima possível), ou muito próximo dela.

A apresentação desses resultados pode ser útil em diversas dimensões e usuários, principalmente pelos associados de redes e pelos gestores das mesmas. Assumindo-se essas médias como um retrato das redes gaúchas do segmento analisado, ele pode ser interpretado como um parâmetro para análises individuais e comparativas de cada rede, identificando como cada situação específica se encontra em maior ou menor alinhamento tanto em relação às suas organizações semelhantes como em relação ao conteúdo da literatura que trata do tema. A partir daí planos de ação podem ser desenvolvidos e implantados visando corrigir no prazo viável as discrepâncias identificadas.

Durante a realização desta pesquisa algumas limitações foram encontradas, principalmente em relação à abrangência geográfica e setorial das redes investigadas. Assim, sugere-se a ampliação dessa pesquisa para maior abrangência e profundidade, visando superar as limitações citadas, aprofundando o conhecimento a respeito dessa importante variável da governança na gestão das redes de empresas.

6. REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. R. **O processo de governança em arranjos produtivos:** o caso da cadeia automotiva do RS. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, 2002. **Anais...** Salvador: 2002.
- AMATO, N. J. **Redes de cooperação e clusters competitivos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. esp., p. 203-227, 2010.
- BEGNIS, H. S. M; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, maio / ago. 2008.
- BOEHE, D. M. *et al.* **Oficina de trabalho:** redes de cooperação – desafios e alternativas. Relatório Técnico. Porto Alegre: SEDAI-RS, 2004.
- BRITTO, J. **Elementos estruturais e conformação interna das redes de firmas:** desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos. UFF, 2002. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/enc2002/enc2002.htm>>. Acesso em: 17 maio 2011.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, P. R. P.; FERREIRA, M. A. T. A interação e a cooperação como fontes de competitividade e aprendizagem na pequena e média indústria brasileira. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, 2000.
- CRUZ, J. A; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S. A cooperação em redes como forma de promoção de desenvolvimento. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, 2008.
- DUTRA, I. D. S. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresa:** estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder da competitividade. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

- FITTIPALDI, M. A.; DONAIRE, D. **Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva.** In: FRANCO, Mario J. B. *et al.* (orgs.). *Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica.* Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2009, p. 1-258.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANDORI, A.; CACCIATORI, E. *Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance. The 22nd Europe an Group for Organization Studies Colloquium,* 2006.
- GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos: a chave do sucesso nos negócios.** São Paulo: Negócios, 2002.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. *Where do interorganizational networks come from. American Journal of Sociology,* v. 104, n. 5, p. 1439-93, Mar. 1999.
- HANDY, Charles. *The virtual organization.* In: PUGH, Derek S. *Organization theory. Selected readings.* London: Penguin Books, 1997.
- HUSSEY, R.; COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 2010. Disponível em: <[http:// www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 11 maio 2010.
- JARILLO, J. C. *Strategic network: creating the borderless organization.* Oxford: Butterwoth – Heinemann, 1993.
- KWASNICKA, E. L. **Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo.** RBGN. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 33-42, maio / ago. 2006.
- OLIVEIRA, D. D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** São Paulo: Atlas, 2006.
- PAULA, A. C.; DINIZ, P. A. *Negociação e estruturação para formação de uma rede organizacional: o caso Netimóveis. Revista de Administração da FEAD-Minas.* Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 109-127, jun. 2004.
- PELEIAS, I. R.; SANTOS, M. C. L. **Conselho fiscal – responsabilidade com a sociedade e os investidores.** São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, B.A.D.; VENTURINI, J.; C.; VISENTINI, M. S. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** READ, v. 12, n. 5, p. 1-24, 2006.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. *Modes of network governance and implications for network management. The 19nd European Group for organization Studies Colloquium,* 2003.
- REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à Execução.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- RODRIGUES, A. T. L. *Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global.* In: IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado, **Anais,** 2003.
- ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O.; BALBINOTTO, N. G. *A Governança corporativa no mundo.* In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, n. 29. Brasília: **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SEDAI. **Departamento Empresarial, Programa Redes de Cooperação.** Porto Alegre, 2010.

- SILVEIRA, A. D. M. *et al.* Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Contemporânea**, v. 39, n. 4, p. 362-372, 2004.
- SOARES, V. M.; VENTURA, E. C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5, 2008. **Anais...** Ribeirão Preto: 2008.
- SOUZA Q. R.; QUANDT C. O. **Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal:** atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. Alcance - UNIVALI, v. 14, n. 2, p. 169, maio / ago. 2007.
- TORFING, J.; SORENSEN, E. *Democratic Anchorage of Infrastructural Governance Networks: the Case of the Femern Belt Forum. Planning Theory*, v. 8, n. 3, p. 282-308, 2009.
- VERSCHOORE J. R.; BALESTRIN A. **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul.** RAC. Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out. / dez. 2008.
- VERSCHOORE J. R.; BALESTRIN A. **Redes de cooperação:** concepções teóricas e verificações empíricas. p. 15-46. In: Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VIANA, L. **Alianças como forma de ampliar a coleta de pneus inservíveis.** Dissertação de Mestrado de Administração. Fortaleza: UNIFOR, 2008.
- WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, 2006.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting.* New York: Free Press, 1991.