

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: SISTEMAS, ESTRUTURAS E
PESSOAS**

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO EM REDES DE
EMPRESAS HORIZONTAIS: UM ESTUDO DAS
DIFERENTES PERCEPÇÕES DE SEUS ATORES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Jonas Cardona Venturini

Santa Maria, RS, Brasil 2008

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS
HORIZONTAIS: UM ESTUDO DAS DIFERENTES
PERCEPÇÕES DE SEUS ATORES**

por

Jonas Cardona Venturini

□ Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS
HORIZONTAIS: UM ESTUDO DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DE
SEUS ATORES**

elaborada por
Jonas Cardona Venturini

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Eugênio Ávila Pedrozo, Dr. (UFRGS)

Alsones Balestrin, Dr. (UNISINOS)

Santa Maria, 18 de julho de 2008.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, eu gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade de vivenciar esse momento ímpar na minha vida. Quero agradecer ao meu irmão Beto (*in memoriam*), como sempre faço em todos os trabalhos, pois sei que de alguma maneira, que me faltam palavras para explicar, me ajudou muito em mais essa conquista.

A toda a minha família, com gratidão aos meus pais Francisco (Chico) e Elizabeth (Beth), a vocês por mais que eu queira, jamais poderei retribuir o que fizeram por mim, muitas vezes abdicando os seus sonhos e desejos em prol dos meus, amo muito vocês. Pai e mãe, mais essa vitória é nossa.

A minha namorada Angela (amor da minha vida), não poderia deixar de registrar meu eterno agradecimento a você que sempre esteve presente nas minhas conquistas, que me acompanha há muito tempo, muito antes mesmo da graduação. O meu muito obrigado e te amo muito e para sempre.

Aos meus amigos/irmãos, Felipe Venturini (Fele) e Rodrigo Motta (Negão), vocês são os melhores amigos que uma pessoa pode ter, com vocês eu sei que posso contar para o que der e vier.

Ao meu amigo/orientador, Breno Augusto Diniz Pereira. Fica aqui registrado o meu eterno agradecimento a essa sábia e talentosa pessoa e profissional que sempre me orientou em meu trabalho me incentivou nas minhas decisões. Tenho certeza que nossa amizade perdurará por muitos anos. O meu muito obrigado a ti meu amigo!

A todos os meus colegas do Mestrado em Administração, em especial a Carolina Fleck e ao Bruno Weiblen, amigos que considero muito. Ao grande Marlon Dalmoro, que apesar de não ter sido meu colega, é uma grande pessoa e um grande amigo que tive a oportunidade de fazer no mestrado.

Aos queridos Bolsistas Francine, Mateus, Zeno, Nalu, João e Raquel. A vocês o muito obrigado, podem ter certeza que aprendi muito com vocês também.

Aos professores da Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES), meus queridos colegas de trabalho. Em especial para o Thiago, Fabrício, Suzana, Andréa, Fabrício, Pistóia e Luciana, a vocês também o meu muito obrigado.

A todos os professores do PPGA/UFSM, meu eterno agradecimento, no qual tanto me auxiliaram no meu aprendizado. Um agradecimento em especial a Medianeira, secretária do Mestrado em Administração, pessoa adorável e valente que tive a oportunidade de conviver, obrigado por tudo.

Aos professores Alessandro Arbaje e Vânia Estivalette que estiveram presentes em minha qualificação e que contribuíram enormemente para este trabalho. Ao professor Alsones Balestrin que sempre esteve pronto para colaborar com este estudo. O meu muito obrigado a todos pelos ensinamentos passados. E ao professor Eugênio Ávila Pedrozo, meu atual orientador de Doutorado, que sempre foi muito solista e atencioso comigo. Meu muito obrigado!

A esta instituição maravilhosa denominada Universidade Federal de Santa Maria, que com este trabalho me concede o meu quarto diploma. Tenho muito orgulho de ter estudado aqui.

Por fim, a todos aqueles que, apesar de não serem aqui mencionados, me ajudaram de alguma maneira, meus sinceros agradecimentos.

*“Como em tudo na vida, a ciência
não é ensinada totalmente, porque
não é apenas técnica. É igualmente
uma arte”.*

Pedro Demo

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS HORIZONTAIS: UM ESTUDO DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DE SEUS ATORES

AUTOR: JONAS CARDONA VENTURINI

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA, Dr.

Porto Alegre, 18 de julho de 2008.

As redes interorganizacionais vêm surgindo em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. Com isso cresce também o interesse por ganhos oriundos desse relacionamento. Esses ganhos podem ser oriundos das assimetrias de informações entre os agentes. O objetivo principal desta dissertação foi o de analisar de que maneira decorre esse processo de assimetria informacional nas redes horizontais na perspectiva dos seus diferentes “atores” (atores membros das redes, integrantes sem cargos de direção; atores presidentes e atores consultores). Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa valeu-se do método multicase, com natureza de pesquisa exploratória. Sendo que os principais resultados apontam a presença de uma assimetria de informação nas redes pesquisadas, entretanto, os ganhos ainda são relativamente satisfatórios para seus membros, o que leva a não darem a devida atenção para esse processo em suas redes. Variáveis de governança, assimetria de informação endógena e exógena são presentes nos discursos dos atores envolvidos na pesquisa.

Palavras-Chaves: Relacionamentos Interorganizacionais; Redes Horizontais, Assimetria de Informação e Framework.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Program of Post-Graduation in Administration
Federal University of Santa Maria

ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS HORIZONTAIS: UM ESTUDO DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DE SEUS ATORES

AUTHOR: JONAS CARDONA VENTURINI
TUTOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA, Dr.
Porto Alegre, July, 18, 2008.

The networks interorganizacionais are emerging in different types of organizations that shall see cooperation in an important way to increase competitiveness through the sharing of information, technology, resources, opportunities and risks. This also increases the interest in earnings from this relationship. These gains may be from the asymmetry of information between agents. The main objective of this thesis was to examine how we run this process of informational asymmetry in the horizontal networks in view of its various "stakeholders" (actors members of the networks, without members of management positions; actors presidents and actors consultants). To achieve the proposed objective, the search is worth the method multicaseos with nature of exploratory research. Since the main results indicate the presence of an asymmetry of information in networks surveyed, however, gains are still relatively good for its members, which leads to not giving due attention to this process in their networks. Variables of governance, information asymmetry of endogenous and exogenous are present in the speeches of the actors involved in the search.

Key-Words: Relationships Interorganizacionais; horizontal networks, asymmetry and Information Framework.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Configurações institucionais associada com lógicas situacionais e ações estratégicas	48
FIGURA 2 - Modelo de rede horizontal ou flexível.....	58
FIGURA 3 - Modelo de rede vertical ou <i>topdown</i>	59
FIGURA 4 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes.....	60
FIGURA 5 - Framework de análise da assimetria informacional em redes de empresas horizontais.....	76
FIGURA 6 - Esquema da indução das formas de governança.....	79
FIGURA 7 - Tipos básicos de desenho de pesquisa para estudos de caso.....	86
FIGURA 8 - Método de estudo de caso.....	87
FIGURA 9 - Desenho da pesquisa.....	91
FIGURA 10 - Um modelo integrativo de fracasso em alianças.....	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Estudos sobre gestão em redes sobre o paradigma sociológico em diferentes contextos.....	66
QUADRO 2 -	Diferentes termos e definições sobre governança em redes.....	77
QUADRO 3 -	Evolução das empresas dos “ atores membros ” das Redes no que se refere a lucro e número de funcionários.....	101
QUADRO 4 -	Evolução das empresas dos “ atores presidentes ” no que se refere a lucro e número de funcionários.....	105

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização dos “atores membros”	100
TABELA 2 - Variáveis relativas a mecanismos de governança na rede.....	102
TABELA 3 - Variáveis relativas à assimetria de informação.....	103
TABELA 4 - Caracterização dos “atores presidentes”	105

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário aplicado com os “Atores Membros”	141
ANEXO 2 - Roteiro de Entrevista com os Presidentes das Redes.....	146
ANEXO 3 - Roteiro de Entrevista com os Presidentes das Redes.....	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	18
1.2 Definição da problemática do estudo	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Governança Corporativa	25
2.1.1 Conceituando Governança Corporativa.....	25
2.1.2 Entendendo os estudos sobre Governança Corporativa.....	28
2.2 Teoria da Agência	36
2.2.1 Conceitos iniciais sobre Teoria da Agência.....	36
2.2.2 Entendendo os estudos sobre Teoria da Agência.....	39
2.3 Teoria dos Stakeholders	45
2.3.1 Conceitos iniciais sobre Teoria dos Stakeholders.....	46
2.3.2 Entendendo os estudos sobre Teoria dos Stakeholders.....	46
2.4 Redes Interorganizacionais	51
2.4.1 Conceitos iniciais sobre Redes Interorganizacionais.....	51
2.4.2 Entendendo os estudos sobre gestão em Redes Organizacionais.....	62
2.5 A proposição do <i>framework</i> de análise da assimetria informacional em Redes de Empresas Horizontais	78
3 MÉTODO DO TRABALHO	84
3.1 Método de pesquisa	84
3.1.1 Procedimentos de pesquisa.....	86
3.2 Amostra	87

3.3 Teste piloto.....	88
3.4 Técnica de coleta de dados.....	88
3.5 Técnica de análise dos dados.....	89
3.6 Limitações do estudo.....	92
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
4.1 Caracterização das redes pesquisadas.....	93
4.1.1 As redes pesquisadas.....	93
4.2 A percepção dos "atores membros".....	99
4.3 Com a palavra, os "atores presidentes".....	104
4.4 "Atores consultores": uma percepção externa.....	109
4.4.1 Expansões.....	110
4.4.2 Segmentos trabalhados atualmente pela equipe da UFSM.....	110
4.4.3 Segmento de zeladoria, alarmes e monitoramento.....	110
4.4.4 Centro gestor e inovação moveleira.....	110
4.4.5 Cursos.....	111
4.4.6 Eventos de redes de cooperação no período.....	111
4.4.7 A parceria com a imprensa da região.....	112
4.4.8 Os investimentos dos recursos financeiros.....	112
4.4.9 Quilometragem percorrida para atendimento das metas.....	113
4.4.10 Potencialidades e demandas na região de atuação da UFSM.....	113
4.5 Um imbricamento das diferentes percepções do "atores".....	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124

1 INTRODUÇÃO

A abertura dos mercados tem sido a marca registrada dos últimos anos, cujos sinais estão presentes em todos os lugares, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. Nessa nova ordem mundial, as empresas necessitam acompanhar as mudanças para permanecerem nos mercados, pois a concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação. Nesse sentido, convém ressaltar os fatores responsáveis pela aceleração do processo de globalização, segundo OCDE *apud*, citado por Vázquez (2002, p.14):

[...] as mudanças nas políticas econômicas e comerciais, que generalizaram a liberalização dos mercados de bens, serviços e fatores; as novas estratégias das empresas multinacionais, que tiram proveito das oportunidades de localização viabilizadas pela integração; e a introdução de inovações nos transportes e nas comunicações, que contribuem para a integração dos mercados e a produção multinacional, reduzindo os custos de produção e das trocas.

Ainda com relação ao cenário supracitado, as micro e pequenas empresas não se furtaram dessa realidade e buscam a todo o momento alternativas para se manterem competitivas e atuantes. Corroborando com esse cenário, Verschoore (2003) afirma que à medida que as pequenas empresas não conseguem competir isoladas (...) e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes interorganizacionais despontam como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro.

Nessa temática, o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pela academia e emergindo como alternativa para se firmar nesse contexto competitivo. Especificamente os referidos relacionamentos

interorganizacionais mais relevantes denotam para as *joint ventures*, *clusters*, arranjos organizacionais e redes de empresas.

Ainda nessa abordagem, Ebers (1997) afirma que as organizações usam essas diferentes tipologias para adaptar-se a esse ambiente e tornarem-se competitivas, as alianças, parcerias e redes de cooperação, isso por si só, faz da formação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado (EBERS, 1997). Por sua vez, Miles e Snow (1986) afirmam que para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de redes interorganizacionais.

O surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pela academia e emergindo como alternativa para se firmar no ambiente competitivo. Especificamente os referidos relacionamentos mais relevantes denotam para as *joint ventures*, *clusters*, arranjos organizacionais e redes de empresas. Ainda nessa abordagem, Miles e Snow (1986) afirmam que para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de redes interorganizacionais.

Nohria e Eccles (1992) contribuem com essa temática e afirmam que existem três razões para o aumento do interesse no tema “redes interorganizacionais”: a) a emergência da “nova competição” como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; b) o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas; c) a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandindo para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Não obstante, uma gama de estudos sobre as redes interorganizacionais está focado sob dois diferentes prismas, o social e o econômico. Contudo, os problemas enfrentados pelos membros das redes ainda não foram aprofundados de uma maneira mais incisiva. Alguns dos problemas vêm sendo estudados por autores como Silva (2006), na qual aborda a problemática da saída das empresas das redes. Outra importante temática faz referência aos estudos de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), que abordam a questão da governança em redes, ou seja, como atuam as direções das redes.

Corroborando com a temática acima, quando se investiga a literatura de governança percebe-se que umas das questões mais pontuais são os problemas de agência, que na verdade irá abordar especificamente os problemas da assimetria de informação entre os agentes. Na acepção de Rodrigues e Malo (2006), a existência da teoria da agência é oriunda do fato de que os proprietários e os administradores têm interesses diferentes. O agenciamento é o ato de representar de modo diligente, uma pessoa ou uma instituição.

Pereira (2005) por sua vez afirma que existem nas redes os empresários denominados de “empreendedor conciliador”. Essa empresa/empresário é aquele ator que busca, na rede, algo mais do que o retorno econômico do seu negócio. Seu objetivo intrínseco está em maximizar o seu ganho social. Para isso, faz questão de participar das diretorias das redes, o que lhe garantirá uma melhor visibilidade social. De um simples empresário, dono de uma empresa, ele agora é um agente transformador de dezenas delas. Seu caráter dinâmico e conciliador garante a sustentabilidade das redes, mas não a sua evolução. Isso demonstra que a rede, apesar de uma estrutura horizontal, convive com a assimetria de informação.

Imerso nesta discussão, o objetivo que norteou esse estudo é o de analisar de que maneira decorre esse processo de assimetria informacional nas redes nas perspectivas dos seus diferentes “atores” (atores membros das redes, integrantes sem cargos de direção, atores presidentes e atores consultores da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais-SEDAI). Destaca-se que o foco de análises dessas redes, recai na região central do Estado do Rio Grande do Sul e são redes que recebiam amparo por consultores da SEDA. Justificam-se

essas inquietudes nas contribuições de Guth, Schittberger e Schwarz (1982), na qual acreditam que as formas como os agentes (atores) negociam, executam e modificam suas estratégias organizacionais, influenciam decisivamente, em como as partes julgam o equilíbrio e a eficiência da cooperação na rede.

Ainda nessa temática, o estudo irá propor um *framework* para a análise do processo de assimetria de informações nas redes de estruturas horizontais. Na qual se pretende corroborar através de uma abordagem empírica, para que sirva não somente de arcabouço teórico, mas também como uma informação gerencial para os membros das redes de cooperação.

1.1 Justificativa

Nos últimos anos, está se percebendo o aumento de estudos sobre a temática que aborda as relações interorganizacionais, especificamente o caso das redes de empresas. Diversas correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, as teorias dos jogos, da dependência de recursos, da ecologia populacional e a institucional entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998).

Corroborando com a temática acima e indo ao encontro do que foi abordado no capítulo introdutório, a temática da assimetria de informação em redes ainda não foi retratada de maneira direta em redes de empresas. O mais próximo que se pode visualizar na literatura que se estudou até o momento, foi à teoria da agencia relacionada com a Economia dos Custos de Transação, com abordagens em pequenas empresas, como foi explanado nos estudos de Hutchinson (1999).

Avançado nesse ponto, até o momento não foi visto na literatura, um estudo que analisasse o processo de assimetria de informações em redes horizontais de empresas. Torna-se de importante estudar esse tema, pelo fato de as redes

atualmente serem de grande relevância para a economia e para a sociedade à qual estão inseridas.

Especificamente, este estudo irá contemplar as redes no Estado do Rio Grande do Sul, na qual há várias iniciativas em relação à formação de alianças. Ao exemplo de redes de comércio varejista e o programa do Estado do Rio Grande do Sul, Redes de Cooperação, o qual reúne empresas em uma rede juridicamente estabelecida. Esse programa é formado atualmente por mais de 210 redes, compostas por mais de 4500 empresas participantes, as quais geram aproximadamente 45.000 postos de trabalhos formais e movimentaram no ano de 2006 um faturamento de aproximadamente cinco bilhões de reais. (SEDAI - RS – Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais).

Diante disso, é relevante estudar se o processo de assimetria não estaria prejudicando não somente os resultados individuais das redes, mas bem como os resultados macroeconômicos e sociais como foi descrito acima.

No que tange a consecução dessa pesquisa, é relevante destacar que o modelo utilizado pela SEDA - RS para promover as redes de empresas, emprega uma metodologia que as forma como estruturas horizontais, ou seja, todos os agentes participam igualmente dos processos e interações das redes. De uma maneira muito empírica, tem se visualizado que na prática, essa sistemática não está ocorrendo de maneira igual, e que diretores e gerentes estão apresentando resultados diferentes aos demais membros. Diante disso, faz-se necessário o entendimento das formas de relacionamentos horizontais, dada à problemática do atraso tecnológico, da escassez de recursos e das dificuldades de acesso ao crédito dessas organizações (FARIAS FILHO *et al.* 1999). Ou seria esse fato oriundo da assimetria de informação?

Destaca-se que o presente projeto qualifica-se no tocante de que irá propor um modelo teórico-empírico para se analisar a assimetria de informações em redes de empresas de estruturas horizontalizadas, com base teórica fundamentada em outras teorias e possibilitando a partir deste ensaio a ocorrência de novos estudos. Outro tópico que merece ser destacado é de que até o presente momento não se

encontrou estudos que tenham tratado destes conceitos em redes de empresas, portanto este estudo apresenta-se como uma idéia inovadora, pertinente e propícia de ser estudada nesse contexto. Para demonstrar claramente a problemática que será pesquisa, o capítulo seguinte apresentará o problema de pesquisa.

1.2 Definições da problemática do estudo

As mudanças pelas quais passa a economia brasileira, provocada pela integração do país numa economia global, têm exigido das empresas grande esforço de adaptação. No caso das micro, pequenas e médias empresas, a insuficiência de recursos financeiros, além de outros fatores, impedem as mesmas de encararem as políticas de inovações somente através de suas competências internas (PEREIRA, 2005). As dificuldades de criar novos produtos e serviços, alcançar mercados e ter acesso a conhecimentos específicos, faz com que os empresários percebam que competir sozinho é cada vez mais difícil. Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes formas de estruturação. Assim, as diversas estruturas interorganizacionais são oriundas da conjunção dos objetivos individuais dos agentes envolvidos na cooperação, sendo influenciadas pelo grau de inovação que os agentes almejam com a cooperativa.

As organizações percebem, então, que é necessário somar forças e desenvolver novas formas de aperfeiçoar seus recursos, conhecimentos e potencialidades; unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação. Contudo, unir não é o suficiente. Conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo.

Ainda neste contexto, cabe ressaltar que o comportamento humano é bastante complexo para ser sumariado adequadamente de forma isolada. Dentre outros aspectos, o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos, o desejo pelo poder e pela liderança, o impacto da dinâmica do grupo, considerações éticas, pressões sociais e condicionantes culturais podem influenciar o comportamento

humano exercendo uma grande influencia nas relações interorganizacionais. Mais especificamente, pretende-se analisar se está ocorrendo assimetria de informações nas redes de estruturas horizontais, pois está se percebendo que os diretores e gerentes, de certa maneira apresentam estabelecimentos melhores que os demais membros.

Neste sentido, tendo como intuito o entendimento de que se realmente ocorre à assimetria de informações em redes de empresas e tendo como delimitador e foco as redes horizontais, este estudo será guiado pelo seguinte problema de pesquisa:

“Existem ganhos provenientes das assimetrias informacionais pelos presidentes das empresas inseridas em redes de estruturas horizontalizadas”?

1.3 Objetivos

Neste tópico serão explanados os objetivos do presente projeto, partindo do objetivo geral e a seguir explicitando os objetivos específicos do estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar a assimetria informacional que ocorre entre as empresas inseridas em Redes horizontais, bem como, as principais vantagens obtidas pelos presidentes das redes por ocuparem tal cargo.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analisar o ambiente sócio-econômico onde estão inseridas as redes;
2. Avaliar se o presidente tem ganhado mais que os demais cooperados e se apresenta um nível de satisfação superior;
3. Elaborar um *framework* para a análise de assimetria de informação em redes de estruturas horizontais, com um arcabouço teórico de governança

corporativa e as teorias da agência, dos custos de transação e dos *stakeholders*.

4. Traçar o perfil dos presidentes e dos demais integrantes das redes de cooperação que atuam de forma horizontal;
5. Verificar se os presidentes fazem uso de algum à vantagem em decorrência do cargo que ocupam, a partir da assimetria informacional;

1.4 Estrutura do trabalho

Como o objetivo principal deste estudo é a identificação e análise da assimetria informacional que ocorre entre as empresas inseridas em Redes, bem como, as principais vantagens obtidas pelos diretores das redes por ocuparem tal cargo, o presente estudo irá se estruturar nas partes que se seguem.

No primeiro capítulo que foi apresentado, foram abordados os objetivos e a estruturação desse estudo, a justificativa para a realização desse trabalho e a definição da problemática de pesquisa. Nesta etapa, foi apresentada, de forma breve uma base do problema de assimetria de informação em redes de estruturas horizontais.

No capítulo segundo será analisado o arcabouço teórico sobre o tema, que irá dar sustentação para o presente projeto. Esse capítulo está estruturado em os estudos bibliográficos sobre o tema, através da fundamentação de quatro tópicos principais: a) a conceitualização das redes; b) a formação das redes interorganizacionais; c) o estado da arte dos estudos de redes interorganizacionais e as vantagens proporcionadas por elas e; d) os problemas das redes interorganizacionais.

No terceiro capítulo, será apresentado o método utilizado no decorrer deste estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Assim, será relacionado o método de pesquisa, a população e amostra, a coleta e análise dos dados e a definição de termos e variáveis.

Os resultados e as discussões do estudo são apresentados no quarto capítulo desse estudo. Sendo que apresenta-se de maneira clara as diferentes percepções dos atores envolvidos nessa pesquisa. Começando com os atores membros das redes, seguidos pelos presidentes e por fim, os atores consultores da SEDAI.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais acerca do trabalho, bem como as indicações de estudos futuros e as limitações do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se abordar as principais teorias de base que irão fundamentar e compor esse estudo, nas quais se destacam as que fazem alusão à governança corporativa, teoria da agência, teoria dos *stakeholders* e as teorias que permeiam os estudos sobre redes de empresas. É pertinente destacar que a apreciação dessas teorias de base supracitada permitirá que ao final desse capítulo contemplar um dos objetivos desse estudo que é o de propor um *framework*.

A composição das teorias de base contempladas na presente fundamentação teórica se apresentará a partir de uma discussão sobre as suas origens históricas, sua aplicabilidade em termos internacionais e a nível de Brasil. Corrobora com a sistematização do presente tópico, o fato de que o mesmo será subdividido em quatro sub-tópicos principais.

Com relação a esse contexto, o tópico de governança corporativa, tentará abordar algumas variáveis que permitam uma aproximação entre essa teoria e as redes de empresas, pois alguns estudos de redes apontam a estrutura de governança como uma variável pertinente para a análise das redes, como corrobora Williamson a partir de seus estudos publicados a partir do ano de 1975, na qual apresentam de maneira científica e formal suas contribuições referentes à Economia dos Custos de Transação-ECT. Autores como (GULATI, 1998; POWELL, 1987, 1990, GRABHER, 1993; VAN de VEN, 1994 e LARSON, 1992), acreditam que as principais contribuições da teoria dos custos de transação se devem ao fato de fornecer um aporte instrumental analítico para explicar a adoção racional de

estruturas de governança, ponderando fatores de incerteza, oportunismo, frequência das transações e a assimetria de informações entre outros.

O próximo tópico da fundamentação teórica irá apresentar os estudos sobre Teoria da Agência, teoria essa que trata justamente da variável abordada por Williamson em seus estudos e que aborda a assimetria de informações. A referida teoria é oriunda dos estudos econômicos e financeiros e que faz uma alusão aos mercados com informações assimétricas. Na visão de Pindyck e Rubinfeld (1994), a informação assimétrica explica a razão de muitos arranjos institucionais que ocorrem em nossa sociedade. Diante disso, este segundo tópico trará uma aproximação entre a referida teoria e os estudos em redes de empresas.

2.1 Governança Corporativa

Buscando uma melhor demonstração das relações existentes entre as teorias para compor esse trabalho, este capítulo tem como objetivo demonstrar os conceitos iniciais acerca dos estudos que abordam as questões relativas à Governança Corporativa. Bem como um rápido aprofundamento nos estudos, dando ênfase para as principais aplicabilidades do tema no Brasil e nos demais países.

2.1.1 Conceituando Governança Corporativa

Entende-se que nesse estudo a primeira teoria de base que deve ser explanada é a da governança corporativa, pelo fato de apresentar-se de maneira mais ampla perante as outras. As discussões acerca desse tema são recentes tanto no meio acadêmico como no meio empresarial. De acordo com Carlsson (2001) a partir da década de 90 o termo governança corporativa tem se tornado familiar ao público em geral. Na acepção de Zingales (1997) o termo governança está associado com o exercício da autoridade, direção e controle. Williamson (1996), por sua vez afirma que governança é um exercício de assentar a eficácia de modelos alternativos de organizações.

Entretanto, esta definição é passível de questionamento, pois se contrapõem aos preceitos de um ambiente econômico de livre mercado. Procurando diminuir esta ambigüidade, Zingales (1997, p.4) define governança como um complexo sistema de questões de contratos, envolvidas no corpo do processo *ex-post* da barganha gerando quase sempre ganhos para as firmas.

Conceitualmente governança corporativa está intrinsecamente ligada aos mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Nesta perspectiva, Cadbury Report (1992) define governança corporativa como sendo o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão. De fato, o conselho de administração é a essência de qualquer sistema de boa governança corporativa, devendo zelar pela integridade, transparência e prestação de contas da companhia e de sua gestão, incluindo a supervisão e orientação da Diretoria.

No contexto brasileiro, a Comissão de Valores Mobiliários-CVM (2001), em sua Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa, pode ser definida como “o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.”

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004b, p. 6).

É pertinente destacar ainda nesse contexto de definições acerca dessa teoria de base, que a literatura geralmente distingue dois tipos de mecanismos de governança corporativa, o interno e o externo, Boubakri *et al* (2005). No que se trata do interno, refere-se à estrutura da empresa. E no mecanismo externo, ao capital de

mercado, as leis e o sistema institucional. Ressalta-se que esses mecanismos de governança visam à eficiência da empresa.

Tentando uma aproximação dos estudos de governança com o campo das organizações, mais precisamente com os estudos das redes interorganizacionais, deve-se destacar as pesquisas de Williamson (1976) na qual aborda a Economia dos Custos de Transação, que irão apontar os problemas das estruturas de governança para aquela teoria. Entretanto esses estudos são fundamentos a partir dos estudos de Ronald Coase (1937), que já mencionava os problemas da estrutura de governança de uma forma muito incipiente.

O conceito de governança dado por Williamson (1996) no seu livro *The Mecanism of Governance* é de muita valia para o presente estudo. Nesse intuito, o referido autor destaca-se dizendo que governança é um exercício de assegurar a eficácia dos modelos alternativos de gestão das organizações.

Corroborando com essa temática, o fato de a prática da governança corporativa inserir-se no contexto da busca de fortalecimento do mercado acionário, à medida que procura minimizar os potenciais conflitos de interesses existentes entre os acionistas majoritários e os minoritários; os proprietários e os administradores; como, também, entre os demais agentes da empresa, tendo como objetivo principal a maximização do valor da organização e, conseqüentemente, maior retorno para os acionistas ou proprietários. Resumindo, a governança corporativa tem como principal finalidade minimizar os problemas de agência entre os diversos atores da relação empresarial.

Em consonância com o parágrafo acima, é relevante destacar que a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento. Lodi (2000) define a governança corporativa como o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de administração.

Dando um caráter conclusivo para esse sub-capítulo, evidenciar-se-á uma das teorias que contemplam a governança corporativa, a teoria da agência, que vai tratar mais diretamente sobre a assimetria da informação nas organizações e a teoria dos *Stakeholders*, que irá abordar especificamente as relações de governança com todos os atores envolvidos nos processos de uma empresa.

2.1.2 Entendendo os estudos sobre Governança Corporativa

No âmbito internacional, o tema vem sendo abordado por autores como, (NICHOLSON e KIEL, 2004, OOSTERHOUT, 2007, MILLER e MILLER, 2006, LETZA, SUN e KIRKBRIED, 2004, HSU, 2007, CHIRINKO e CHALLER, 2004, SEAL, 2006 E KILIC e DURSUN, 2006). Dentro de diferentes perspectivas. Cabe destacar que os estudos em governança corporativa ainda estão muito concentrados na área financeira, entretanto alguns estudos já se direcionam para a área das organizações e mais especificamente para as relações interfirmas. No decorrer deste capítulo serão destacadas as diferentes abordagens feitas pelos autores supracitados.

Seal (2006), em seus estudos, o autor faz uma abordagem sobre a governança corporativa no intuito de compreender as práticas de governança sobre o prisma da teoria institucional e da teoria da agência, propondo uma aproximação dessas teorias para explicar a gestão contábil em micro empresas da Inglaterra. As principais contribuições do imbricamento entre as teorias da agência e a teoria institucional vieram para auxiliar no processo de gestão contábil, e apontam no sentido de que a mesma pode prover informações importantes aos não-executivos das organizações.

Demonstrando informações que direcionam as estratégias das empresas, ou seja, dá ênfase para os *stakeholders* das organizações. Ainda nesse contexto, o autor relata que uma boa governança e uma efetividade organizacional estão relacionadas com a disposição extra de informações para a tomada de decisão.

Indiretamente o autor ratifica o quanto a assimetria informacional é prejudicial para o processo de governança nas micro empresas.

A partir de uma abordagem dos conceitos de governança em 193 empresas Canadenses, utilizando uma base de dados e como método de análise a análise de dados em painel, Chirinko e Challer (2004) tentaram mensurar quantitativamente os problemas de governança corporativa.

É relevante destacar que os autores estimaram modelos econométricos para mensurar as variáveis elencadas para o estudo. Os principais resultados apontados afirmam que os dois principais problemas encontrados no estudo de governança em empresas Canadenses estão atrelados aos fluxos de caixa livre, o que acarreta poucos investimentos nas empresas e baixa credibilidade frente aos investidores. O segundo problema refere-se à estrutura de capital, que também pode ser determinante para o desempenho das organizações.

Com os seus objetivos focados em determinar a *performance* financeira sobre a ótica da governança em empresas familiares, Miller e Miller (2006), embasados na teoria da agência e na teoria dos *stewardship*, realizaram um estudo teórico para determinar um *framework*, partindo das estruturas de governança em empresas familiares, o impacto dessas teorias e por fim o resultado na *performance* das empresas familiares. O arcabouço teórico utilizado pelos autores permitiu identificar que as teorias supracitadas podem tanto impactar de forma positiva quanto de forma negativa a *performance* financeira das organizações e que as capacidades distintas de gestão, também estão fortemente correlacionadas com a variável *performance*.

Os estudos de Oosterhout (2007) partiram através da apreciação do modelo teórico proposto por McMahon na qual Oosterhout visualizou algumas sugestões de estudos futuros relevantes para a temática da governança corporativa. Nesse contexto, o autor faz uma fundamentação teórica acerca do seguinte questionamento: “*autoridade e democracia em governança corporativa, uma relação possível*”?

No intuito de responder esse problema de pesquisa, o autor coloca dois tipos de estrutura de governança para a análise, sendo a autoridade e a democracia. Os resultados do estudo revelam que é difícil conceber que em organizações econômicas, ou seja, as que visam o lucro, a estrutura de governança do tipo democrática prevaleça, mas destaca que em organizações não governamentais essa estrutura de governança é relevante. Uma importante relação que pode se fazer nesse sentido é que esse tipo de estrutura democrática pode ser aplicado em redes sociais.

O estudo destaca ainda que, os interesses individuais dos atores, no sentido de corroborar para que a estrutura autoritária prevaleça. Ainda nesse contexto, é relevante destacar que o autor aborda os estudos de Williamson (1976) sobre a Economia dos Custos de Transação, no que se refere à fundamentação teórica para explicar a autoridade como estrutura de governança. Esse resultado é importante para dar sustentação teórica ao modelo proposto na seção 2.6, que é uma dos objetivos específicos apontados nesse projeto.

Na busca de um estado da arte sobre a governança corporativa, por meio da demonstração da aproximação das teorias sobre *Shareholding*, que se refere aos acionistas das organizações e teoria dos *Stakeholders*, que se entendem como todos os atores envolvidos nos processos de uma empresa, a pesquisa de Letza, Sun e Kirkbried (2004), visou demonstrar essas teorias para explicar a credibilidade e a validade do conceito de governança corporativa, no cenário atual de constantes mudanças.

Os resultados desse estudo apontam para os problemas de agência, ou seja, ancorados na teoria da agência, e com o foco na assimetria da informação. Ainda com relação a essa temática, a questão do agente principal também é tratada nesse estudo como a variável que interfere na estrutura de governança sobre a ótica de ambas as teorias. Outros resultados relevantes destacam que o ambiente econômico existente na sociedade empresarial é determinante na estrutura, apontando que os problemas de governança eram menores nos séculos 18 e 19.

O estudo de Letza, Sun e Kirkbried (2004) concluiu que muitos estudos sobre o tema utilizam como base as teorias supracitadas e que elas impactam diretamente a governança, descreve ainda que a maior parte dos estudos sobre esse tema direciona-se em empresas com cunho econômico, o que acaba ratificando a importância das teorias dos *Shareholding* e dos *Stakeholders* para determinar a estrutura de governança.

As dimensões da influência da estrutura de governança corporativa no contexto do valor das firmas vêm sendo pesquisadas com bastante ênfase nos últimos tempos. Sendo especificamente abordada nos estudos de Hsu (2007) e Kilic e Dursun (2006), na qual os primeiros autores através da aplicação do modelo de equações estruturais tentaram mensurar a influência da variável em questão nesse tópico no valor das firmas. Aplicando um modelo já validado pelos estudos de Kaplan, tendo dentro dessa ótica um caráter descritivo. As empresas pesquisadas foram todas listadas no *Information Disclosure and Transparency Ranking System* (IDTRS) no ano de 2004.

Ainda com relação ao estudo relatado no parágrafo anterior, os resultados principais do estudo dizem que a informação transparente influencia profundamente o valor das empresas e a eficiência organizacional das mesmas. Diante desses resultados, mais uma vez fica nítido que a assimetria informacional, que é resultado de uma informação não transparente é prejudicial para determinar a estrutura de governança e conseqüentemente para a eficiência organizacional.

Ratificando a idéia do autor, os estudos de Kilic e Dursun (2006) foram exemplificados aqui neste tópico para corroborar com o estudo de Hsu (2007), pois este autor também destaca os problemas de agência em seus resultados, especificamente no que se refere à teoria da agência, fundamenta nas contribuições de Ferris (1988), que já apontava a assimetria de informação como um ponto crucial da teoria da agência e que essa assimetria afeta tanto os proprietários das empresas como os gerentes.

Diante do que vem sendo apresentado no decorrer desse tópico, fica eminente o direcionamento que os estudos sobre governança corporativa vem tendo

com relação à variável *performance*, pois por mais que os estudos estejam abordando a questão da teoria da agência, com ênfase na assimetria de informações e na teoria dos *stakeholders*, pode-se dizer que o cunho final visa a *performance* da organização, especificamente a *performance* financeira.

Nicholson e Kiel (2004), propõem uma temática para entender o mecanismo da estrutura de governança, mais especificamente através de uma análise acerca do capital social, tendo como foco ainda a *performance* organizacional.

Diante desse contexto, é relevante destacar os resultados apontam de que dentre variáveis como capital intelectual, principalmente habilidades, recursos, atributos e variáveis contingências, destacam-se as variáveis do ambiente, como a cultura, e podem auxiliar na estratégia organizacional e ser determinantes para a *performance* da organização. Corroborando com o estudo citado acima, os estudos de Wang (2007) vão de encontro com a temática abordada e com os resultados acima, relatando estratégias de capital intelectual através da ótica da gestão e da governança corporativa,

No âmbito nacional os estudos que abordam a temática da governança corporativa no Brasil podem ser elencados a partir das contribuições de (NASCIMENTO, BIANCHI e TERRA, 2005; UEMURA, DA SILVEIRA e ROCHA, 2005; BRANDÃO e BERNARDES, 2005; LAMPANA, DA SILVEIRA e FAMA, 2006; DE LIMA e TERRA, 2003; DA SILVA e MAGALHÃES FILHO, 2005 e CAMPOS, 2006).

Assim, como foi apresentado na análise de estudos efetuados no exterior, pode-se destacar que os estudos brasileiros acerca do tema ainda estão muito concentrados na área financeira. Destaca-se o fato de muitos apresentarem contribuições referentes a estudos que abordam a teoria da agência com a teoria da governança corporativa, sendo de suma importância para dar sustentação para esse projeto, principalmente no que se refere à proposição do *framework*.

Ao apresentarem as suas contribuições sobre o tema no cenário nacional, Nascimento, Bianchi e Terra (2005) apresentam um estudo que tenta demonstrar

como a controladoria nas organizações pode ser considerada um mecanismo interno para determinar a estrutura de governança corporativa. Nesse intuito, valeram-se da aplicação de uma *surve* com 66 executivos de empresas, sendo que destas 35 nacionais e 31 subsidiárias norte-americanas.

Os autores citados direcionam os seus resultados no que se refere à controladoria, mais especificamente por entenderem que essa variável pode ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa voltado ao provimento da transparência na divulgação dos atos administrativos, ampliando as possibilidades de redução da assimetria informacional e da minimização dos conflitos de agência. Ainda nessa temática, é de muita valia os resultados desse estudo para a análise da estrutura de governança nas redes de empresas, pois as práticas de controladoria poderiam ser uma alternativa para minimizar os problemas de agência, como foi mencionado pelos autores acima.

A variável endógena aparece nos estudos de Okimura, Da Silveira e Rocha (2005), sendo que seu trabalho investiga a relação entre a estrutura de propriedade e controle e o valor e desempenho das companhias privadas brasileiras abertas entre 1998 e 2002. Tal análise visou ainda, investigar e compreender os conflitos de agência existentes nas empresas resultantes da separação entre propriedade e controle sob o ponto de vista da governança corporativa.

Ainda nessa temática, Okimura, Da Silveira e Rocha (2005), no que tange os resultados do estudo, elencaram quatro variáveis para determinar a estrutura de propriedade, que são: concentração dos votos, concentração de propriedade, excesso de votos do acionista controlador e tipo do acionista controlador. Ainda destaca-se que todas essas variáveis foram analisadas através de métodos estatísticos e que no estudo dos autores não foi possível corroborar essas variáveis estatisticamente. É relevante destacar que evidências de endogeneidade da estrutura de propriedade se mostraram fracas e inconsistentes estatisticamente.

A análise da governança corporativa sobre a ótica do conflito de agência no que se refere ao embate entre acionistas majoritários e minoritários, foi amplamente discutida nos estudos de Brandão e Bernardes (2005). O referido estudo ancorou-se

nas teorias que permeiam a governança corporativa e a teoria da agência para fundamentar seu estudo. A partir de uma pesquisa descritiva qualitativa, entrevistaram 24 egressos do ambiente corporativo e do mercado de capitais brasileiros. De muita valia são os resultados apontados nesse estudo, no qual afirmam que a governança corporativa é uma questão de coordenação econômica e que há uma necessidade de que as empresas nacionais adotem políticas de governança explícitas que venham a trazer a redução dos conflitos de agência entre os atores envolvidos e melhore a percepção dos investidores.

Os estudos de Da Silveira e Famá (2006) direcionam seus esforços em querer comparar se existe relação entre governança corporativa e *disclosure* no Brasil. Para compor a fundamentação teórica do estudo, os autores se basearam nos trabalhos acadêmicos que propunham uma aproximação entre *disclosure* e governança corporativa. Como os métodos de pesquisas se valeram de uma amostra inicial composta por 161 companhias de capital aberto não financeiras negociadas na Bovespa e que apresentaram liquidez significativa no ano de 2002.

As principais contribuições do estudo referem-se à consecução de um modelo econométrico para estimar a relação entre as duas variáveis, propondo um índice de *disclosure*. Ainda nesse contexto, as relações entre as variáveis indicaram que, quanto maior a disparidade entre direitos de controle e direitos sobre fluxo de caixa do acionista controlador, maior o nível de *disclosure* da empresa, corroborando o efeito de substituição entre *disclosure* e governança.

A ênfase de estudos de governança corporativa com relação à assimetria de informação foi retratada no trabalho elaborado por De Lima e Terra (2003), na qual fazem investigação através de um estudo de eventos. Eles partiram do pressuposto que se a divulgação das informações contidas nas demonstrações financeiras, anuais e trimestrais, das empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) afeta igualmente as empresas em geral e aquelas com sinalizadores diferenciados de boas práticas de governança corporativa.

No intuito de corroborar a relação existente entre governança corporativa e diversificação da firma, Da Silva e Magalhães Filho (2005) realizaram um estudo em 176 indústrias de capital aberto listadas na Bovespa e pertencentes a 14 segmentos industriais diferenciados. Para tanto, embasaram-se em estudos que abordam a teoria da governança corporativa e estudos que analisam a diferenciação da firma, sendo que dão prioridade para os estudos que tentam uma aproximação entre essas duas teorias.

Os principais resultados apontados por Da Silva e Magalhães Filho (2005) direcionam no sentido de que as decisões estratégicas tomadas pela alta administração são preponderantes para o atendimento de desempenho superior por parte da firma. Por outro lado, os executivos podem interpor interesses pessoais nas suas escolhas estratégicas. Um reflexo disso seria a super-diversificação do negócio da firma. Então, sistemas de governança eficientes devem representar os interesses corporativos perante as decisões da diretoria executiva, de forma a priorizar a criação de valor para o acionista. Assim, nas empresas onde a estrutura de governança não for adequada, poderá existir um desconto no valor da firma via diversificação excessiva.

As contribuições de Campos (2006) não se furtam de uma realidade já retratada por pesquisadores de outros países e faz referência em seu estudo no que diz respeito às políticas para os *stakeholders* visando uma estratégia para a organização. Nesse estudo, a autora buscou realizar um trabalho teórico que fundamentasse a relação existente entre teoria dos *stakeholders* e a teoria da governança corporativa e que desse imbricamento fosse possível determinar estratégias para a organização, sendo que teve como teoria de base os estudos de Donaldson e Preston (1995). As principais contribuições da autora são no sentido de fornecer um arcabouço teórico para estudos futuros.

Diante do que foi exposto ao longo desse capítulo e no intuito de dar um fechamento ao mesmo que abordou um breve estado da arte em governança corporativa, parece que fica nítida a consonância de discursos, tanto no que se refere aos estudos realizados em países do exterior, como no Brasil. Corrobora com essa temática o fato da excessiva preocupação dos pesquisadores no que diz

respeito ao estudo dos problemas de agência, apontados em especial na teoria da agência, pois as referidas preocupações são determinantes para o estabelecimento de padrões de estrutura de governança nas organizações.

É importante destacar que mesmo que os estudos sobre governança corporativa tenham mais ênfase no campo das finanças, os pesquisadores não se furtam das contribuições relatadas nos estudos de Williansom (1975), que já citava o problema de estrutura de governança para as firmas.

Corrobora com o parágrafo acima, o fato de se encontrar em alguns estudos que estão explorando a teoria dos *stakeholders* para auxiliar na configuração de estruturas de governança, dando uma complementaridade á teoria de governança corporativa, retirando um pouco o foco dos trabalhos sobre a ótica da agência e de seus conflitos no que se refere às assimetrias informacionais.

2.2 Teoria da Agência

Neste capítulo, foram abordados os conceitos acerca da teoria da agência, em dois sub-capítulos. O primeiro relatou os conceitos iniciais da referida teoria, bem como os precursores da mesma. O segundo por sua vez aborda um entendimento sobre a teoria, bem como a aplicabilidade da mesma, dando ênfase para os estudos que direcionem para a assimetria da informação e que possa ser relacionado com o presente estudo.

2.2.1 Conceitos iniciais sobre a Teoria da Agência

Acredita-se que os estudos que deram sustentação para que fosse possível a elaboração de uma teoria, apontam para a publicação das pesquisas de Jensen e Meckling (1976). Os referidos autores estudaram o problema do agenciamento, que trata dos conflitos de interesses entre acionistas, gestores, credores e funcionários de empresas privadas.

Assim como nas companhias privadas onde há separação entre propriedade (acionistas) e controle (administrador), também no Estado existe a separação entre a sociedade, representada pelos eleitores, e seu representante, o governo. Logo, os problemas de agenciamento são problemas de governança; e os problemas de governança estão relacionados aos conflitos de interesses entre sociedade, governo, gestores públicos, funcionários e indivíduos (JENSEN, 2001).

O problema do agenciamento ocorre quando o agente principal, que deveria agir no interesse do seu representado, age visando o interesse próprio. Deste modo, ao invés de buscar a efetividade dos seus representados, o agente se dedica a maximizar os seus objetivos pessoais. Estes conflitos causam perdas de efetividade e aumento da entropia nos processos de gestão do bem comum. As perdas são provocadas por desvio da conduta pessoal ou por falhas de diligência. Jensen e Meckling (1976) alertam que os conflitos geram custos residuais que são transferidos do agente (representante) para o principal (representado).

Blair (1995) assinala que além destes custos, o agenciamento ainda propicia custos de monitoramento (*monitoring costs*) e de garantias (*bonding costs*). Deste modo, a governança se faz necessária principalmente no momento em que a resultante das forças, que caracterizam os dilemas de uma pessoa, tende a favor dos interesses do agente, e não do principal.

Os estudos pioneiros de Jensen e Meckling (1976) e Kaplan e Minton (1994) apontam, respectivamente, que a participação acionária dos gestores e a presença de grandes investidores nas empresas são dois importantes mecanismos de governança que auxiliam a contornar o problema de agência. À medida que a estrutura de propriedade determina o grau de monitoramento da gerência, esta deveria ter também um efeito no nível de transparência da empresa.

Na acepção de Rodrigues e Malo (2006), a teoria da agência é proveniente pelo fato de que os proprietários e os administradores têm interesses diferentes. O agenciamento é o ato de representar de modo diligente, uma pessoa ou uma instituição. Um governo é o agenciador de uma sociedade, tendo o governante que agir de modo responsável para com os interesses do Estado. A efetividade deste

agenciamento público é determinada pela governança, meta a ser perseguida por todas as esferas de governo.

A responsável assunção de papéis é percebida de modo essencial em situações de “missão crítica”, tais como nas corporações de salvamento civil (bombeiros), ou policiais. Ao servidor cabe separar e priorizar os interesses institucionais do pessoal, eximindo-o dos atos de corrupção. Atos desta natureza expressam o momento em que o privado se apropria do público, por força de posições ocupadas, ou por circunstâncias funcionais, favorecendo o agente com vantagens pecuniárias ou mesmo com informações sigilosas que levam as primazias e benefícios em longo prazo. Estas e outras condutas correlatas caracterizam o tipo de desvio proveniente de atitudes despóticas e carentes de boas práticas de governança (AKUTSU e PINHO, 2002, p.730).

Para Vieira e Ohayon (2002), governança tem sido empregado muitas vezes no sentido de coordenação ou de estrutura de comando. No entanto, Vieira e Ohayon creditam esta expressão ao controle e redirecionamento das ações dos agentes que buscam obter vantagens complementares, nem sempre encontradas nos fins institucionais. Em contrapartida, a superação da atitude individualista concorre para o fortalecimento da governança e da própria democracia.

A assimetria de informação representa além da condição de ausência de informação plena, a não igualitária distribuição de informações entre os agentes envolvidos em determinada transação (AKERLOF, 1970, STIGLER, 1961).

Governança Corporativa (GC), aqui entendida como as relações do seguinte triunvirato, no mesmo termo utilizado por (ROE, 2005, p. 371): o conselho de administração, os gerentes, e os acionistas, em três dimensões: vertical, horizontal e externa. A primeira dimensão – vertical – ocupa-se com o efetivo alinhamento dos CEOs com os interesses dos acionistas; a segunda – horizontal – com o oportunismo dos controladores em relação aos não controladores. Ambas, decorrentes da existência de assimetria de informação entre os citados agentes. A terceira dimensão – externa –, com a legitimidade da firma na sociedade.

2.2.2 Entendendo os estudos sobre Teoria da Agência

No intuito de se apresentar um estado da arte sobre teoria da agência, é relevante destacar que apesar dos estudos de Williamson (1975), já terem apontado o problema da assimetria de informação em seus trabalhos, a sustentação para que essa teoria fosse incorporada no presente estudo e conseqüentemente no *framework* proposto no tópico 2.6, será dada a partir dos estudos no campo das finanças, com algumas contribuições com estudos feitos por autores na área da teoria das organizações.

Ainda com relação à teoria da agência, no que tange as publicações internacionais, os estudos tem se mostrado bastante diversificados no que se refere a sua aplicação, para compor esse arcabouço teórico para análise. Destacam-se estudos como os de (SHAPIRO, 2005; HAO, 2005; KIM *et al.*, 2005; HENDRY e KIEL, 2004; VAN DER BERGHE e CARCHON, 2002; JOHNSON e DROEGE, 2004; HUTCHINSON, 1999; HENDRY, 2005; ZSIDISIN e ELLRAM, 2003; KAM *et al.*, 2006; KOSNIK e BETTENHAUSEN, 1992, XU, 2004; TUCKER e TUCKER, 2004; AKDERE, AZEVEDO, 2006; BECERRA, GUPTA, 1999; KUNZ, PFAFF, 2002 e SCHNEIDER e MATHIOS, 2006).

Indo ao encontro com os autores citados acima, Shapiro (2005) apresenta seu trabalho a partir de uma abordagem conceitual sobre o tema, elenca as variáveis da teoria da agência que mais impactam as empresas a pertinentes encontradas nos estudos sobre teoria da agência, e faz um breve relato sobre cada uma delas. Ainda nesse contexto, as variáveis elencadas por ele são: econômicas (inclui-se aqui as variáveis relativas a custos), gerenciais, políticas, leis, conhecimento, relacionamento, conflito de objetivos, monitoramento, risco e oportunismo.

Após uma extensa revisão sobre esses temas e o impacto dessas variáveis nas organizações, Shapiro (2005) direciona as principais conclusões no sentido de que se deve ter uma consonância principalmente na díade entre objetivos

organizacionais e pessoais. Destaca ainda que se deva aprofundar essa discussão e promover a criação de modelos teóricos para analisar os problemas de agência em ciências sociais.

Uma aplicação importante para a temática que vem sendo estudada nesse capítulo refere-se aos estudos de Hao (2005), que faz uma aplicação dos conceitos de teoria da agência na gestão da cadeia de suprimentos. Tendo como teoria de base os estudos de Corbett e Tang (1999), essa aplicação foi possível através da elaboração de um modelo matemático e de um *framework* para determinar a coordenação e a eficiência da cadeia de suprimentos com informações assimétricas.

O estudo teve como método o estudo de caso em uma indústria e o autor faz uma análise em três tipos de contratos existentes na gestão da cadeia de suprimentos do referido caso. Os principais resultados direcionam no sentido de que o estudo não serviu apenas como um arcabouço teórico para estudos futuros, mas também o modelo matemático serve como uma importante ferramenta para a análise dos contratos e para a eficiência dos mecanismos de análise de informações assimétricas. Destaca ainda que os futuros sobre o tema devam ter mais detalhes acerca da temática em questão.

O impacto dos problemas de agência nas estruturas de governança em empresas subsidiárias, na qual afeta diretamente a *performance* das empresas, foi abordado com primazia pelos estudos de Kim *et al* (2005). Sendo que tal abordagem é realizada com base na perspectiva da teoria da agência, dando ênfase na vertente do agente principal, sobre os relacionamentos das subsidiárias com suas empresas matrizes.

O trabalho retratado é considerado exploratório, em decorrência disso os autores elencam seis proposições de pesquisa e não hipóteses e ainda propõem um *framework* para análise desse processo. As principais contribuições denotam para o fato de existir muito oportunismo entre os agentes do processo, podendo haver assimetrias de informações tanto de caráter endógena como exógena e que ainda o processo pode contar com informações ocultas.

O entrelaçamento teórico entre teoria da agência e controle organizacional foi destacado nos estudos de Hendry e Kiel (2004). No que tange a abordagem teórica, os autores realizaram seus estudos com o intuito de oferecer uma nova ótica de análise para compreender todo o processo de estratégia nas empresas. O estudo foi feito com amparo do método de pesquisa bibliográfica e a natureza da pesquisa foi à exploratória.

Para operacionalizar o trabalho, aproximaram os conceitos de estratégias em dois construtos, que são o controle estratégico e o controle financeiro. No que se referem aos principais resultados, os autores direcionam seus esforços no que diz respeito à assimetria da informação como a variável que mais denota problema para determinar a estratégia, especificamente no construto controle financeiro das organizações. Sendo que é importante destacar que foi relatado no estudo que outras variáveis foram identificadas, tais como a incerteza do ambiente, caracterizando uma variável contingencial e os problemas de poder e de informações ocultas.

O trabalho de Van der Berghe, Carchon (2002) através de um estudo teórico e exploratório, os autores abordam a assimetria de informação em empresas familiares, sobre a ótica da teoria dos *shareholder*, na qual atribuem para o patriarca da família a figura do *shareholder* e para os filhos a figura dos gerentes, no intuito de verificar a *performance* organizacional, corrobora com essa temática os estudos de Tsao (2006).

Cabe destacar que Van der Berghe, Carchon (2002) se valeram dos conceitos de governança corporativa para estabelecer as estruturas de governança predominantes em empresas familiares. Ainda nessa temática, Hutchinson (1999), comunga desses conceitos, mesmo tendo tido uma abordagem diferenciada, sendo apenas em empresas pequenas. Os trabalhos de Van der Berghe, Carchon (2002) permitiu aos autores desenvolver três proposições para resolver os problemas de assimetria de informações nas empresas familiares, juntamente com um modelo matemático.

Como resultados principais, destacam que esse estudo foi relevante para fornecer uma base teórica e metodológica para estudos futuros explicarem os “contratos ótimos” entre os *shareholders* e os gerentes em qualquer tipo de empresa familiar, fazendo com que aumente a eficiência das organizações e aumente a sua *performance*.

Os reflexos da generalização dos estudos sobre a teoria da agência foram trabalhos por Johnson, Droege (2004). Especificamente os autores fazem uma abordagem acerca do ambiente a qual as empresas estão imersas, pois de acordo com esses autores, os problemas de agência começam a ocorrer pelo fato de que empregados e empregadores possuem objetivos pessoais diferentes, e a situação se agrava quando os objetivos pessoais começam a destoar dos objetivos organizacionais, (FAMA, 1980; FAMA, JENSEN, 1983; GERHART, RYNES, 2003; JENSEN, MECKLING, 1976; FAMA e JENSEN, 1983). Nessa perspectiva, os mesmos apresentam nesse estudo de método bibliográfico e de natureza exploratória que os fatores de ambiente, ou seja, fatores culturais podem agravar os problemas de agência para as empresas.

Ainda com relação a essa temática citada acima, os autores desse estudo apontam algumas variáveis como pertinentes de serem estudadas quando se trata de problemas de agência, mais especificamente tangenciando os problemas que podem ser ampliados em decorrência da questão cultural, tais como: individualismo, coletivismo, distância de poder, fazendo uma alusão a empresas com matriz em outros países, incerteza e masculinidade. O estudo é finalizado dando ênfase que essas variáveis podem aumentar os problemas de agência.

Uma investigação empírica, descritiva com a aplicação de uma *survey* com 286 profissionais responsáveis pelo setor de compras nas empresas sobre teoria da agência, recaindo diretamente para o problema do risco da gestão na cadeia de suprimentos, foi à temática utilizada por Zsidisin, Ellram (2003). Por se tratar de um estudo descritivo, os autores optaram por utilizar como teoria de base um estudo já validado de Dillman's Tailores (2000), após a adaptação os autores realizaram testes estatísticos para revalidar o modelo na temática estudada, mais especificamente eles se valeram de uma fatorial confirmatória.

Os principais resultados encontrados pelos autores citados acima, refere-se que a assimetria de informação pode ser reduzida, e por conseqüência o risco de gestão na cadeia de suprimentos também será reduzido, através de transparência nas informações entre as empresas, o cuidado por parte das empresas com perigo da falta de moral entre os agentes e a redução da seleção adversa.

No Brasil, podem-se considerar um tanto quanto incipiente os estudos referentes à teoria da agência. Nessa temática, autores como (ARAÚJO e SANCHES, 2005; MOSNMA, 2000; IQUIAPAZA, LAMOUNIER e AMARAL, 2006 e DALMACIO e NOSSA, 2003), tem abordado o tema no contexto brasileiro, principalmente no campo das finanças, mas com algumas abordagens na sociologia.

Diante do contexto supracitado, os trabalhos de Araújo e Sanches (2005), retrataram a teoria da agência sobre o enfoque da administração pública e da burocracia no intuito de demonstrar o processo de corrupção. A partir de uma análise conceitual, na qual os autores propõem um modelo teórico para análise do processo de corrupção em órgãos públicos.

O referido modelo é embasado na teoria da agência e na explicação do processo de assimetria de informação. Os autores contribuem afirmando que o maior entrave no processo de corrupção é a concepção burocrática e afirmam que uma das alternativas para a redução desse quadro é criação de mecanismos internos de controle.

Os estudos de Mosnma (2000) fogem um pouco da temática das finanças e tem amparo nos estudos da sociologia, através de uma análise histórica entre a realidade de fazendeiros e capatazes do Brasil e da Argentina, numa concepção do agente principal, na qual tentam entender essa relação histórica à luz da teoria da agência. As teorias de base do estudo fazem uma alusão à teoria da racionalidade limitada.

Os principais resultados apontam que a utilização dos estudos de teoria da agência seria importante para entender essa relação e que de uma maneira

empírica, os autores acreditam que os benefícios podem surgir do estímulo dos agentes principais para que os demais agentes trabalhem para eles. Outras contribuições afirmam que as relações podem reduzir a assimetria de informação e conseqüentemente aumentarem a confiança e lealdade dos agentes.

A assimetria de informações e o pagamento de proventos em dinheiro, na Bovespa, foi alvo dos estudos realizados por Iquiapaza, Lamounier e Amaral (2006). Valeram da teoria de base os estudos de Lintner (1956), na qual propõe um modelo teórico e econométrico. Através de uma abordagem quantitativa com uma *cross-section* na qual analisaram 178 empresas que comercializam ações na Bovespa entre os anos de 2000 a 2004.

As principais contribuições desse trabalho indicam que após o controle pela assimetria de informações, a propriedade dos acionistas de controle está negativamente relacionada à política de dividendos, resultado não consistente com a teoria de custos de agência, ou seja, destacam que nesse caso em questão, os problemas de agência não foram corroborados na prática.

Diante do que foi exposto, foi possível verificar alguns pontos convergentes e alguns pontos divergentes entre a aplicabilidade da teoria da agência no Brasil e nos demais países. Nessa realidade, os pontos convergentes são que a temática abordada quase sempre em sua totalidade dirige-se para as questões da assimetria de informações, independente do contexto.

Outro ponto importante refere-se para a constante correlação com estudos que exploram a estrutura de governança. No que tange aos pontos divergentes, destaca-se a aplicabilidade diversificada da teoria, nesse sentido, os estudos dos outros países tem um foco mais ampliado no que se refere a sua aplicabilidade, como pode ser observado, estudos como a teoria da agência e *supply chain management*, estudos abordando a temática das empresas familiares, entre outros. Entretanto, no Brasil um ponto divergente, foi o fato de se ter encontrado estudos no campo da sociologia, basicamente no que se refere à assimetria de informações.

Contudo, acredita-se que em ambos os contextos ainda pode-se desenvolver mais essa teoria em diversas aplicações e relações com outras áreas do conhecimento e correlações com outras teorias. Por fim, destaca-se que o próximo capítulo fará uma explanação dos conceitos de Teoria dos *Stakeholders*, que irá auxiliar na construção do arcabouço teórico do presente projeto.

2.3 Teoria dos *Stakeholders*

A análise deste capítulo permitiu abordar os conceitos acerca da teoria dos *Stakeholders*, em dois sub-capítulos. O primeiro relata os conceitos iniciais da referida teoria, bem como os precursores da mesma. O segundo por sua vez abordou um entendimento dos estudos sobre a teoria, bem como a aplicabilidade da mesma.

2.3.1 Conceitos iniciais sobre a Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *Stakeholders* passa a ser objeto de estudo a partir de 1984 com Freeman, no qual descreve que existe uma complexa rede de relacionamentos e contratos, contratuais ou não contratuais, entre *stakeholders* e a empresa. Vários artigos foram publicados sobre o assunto entre eles autores como: (DANALDSON e PRESTON, 1995, CLARKSON, 1995, MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997, ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS, 1997), entre outros.

Nesse estudo, com vistas a consolidar um modelo teórico, assim como no estudo de Rezende (2003) será adotado o conceito de Clarkson (1995), no qual *Stakeholder* é entendido como pessoas ou grupos que têm interesses, reivindicam posses ou direitos, em uma organização.

O referido autor ainda divide os *Stakeholders* em dois grupos: primário, no qual sem a participação contínua do agente a organização não pode sobreviver tais como, acionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores. Já o grupo

secundário é influenciado ou influencia a organização, ainda que não seja vital para a mesma, a mídia, por exemplo, é um *Stakeholder* secundário.

Ainda nesse contexto, cabe destacar que os estudos sobre a teoria dos *Stakeholders* foram derivados basicamente dos trabalhos que abordam a temática da governança corporativa, pois os mesmos são fundamentais para o entendimento do processo de estruturas de governança nas organizações.

2.3.2 Entendendo os estudos sobre Teoria dos *Stakeholders*

No momento da coleta percebeu-se que os principais estudos sobre essa teoria, estão ganhando notoriedade na academia a partir de uma análise isolada, não somente ancorados na teoria da governança corporativa, apresentando diferentes aplicações em diferentes temáticas.

A seguir, apresentam-se as principais pesquisas que corroboram com a proposta desse estudo. Cabe destacar que diferentemente aos capítulos que vem sendo abordado nesse estudo, o presente capítulo irá contemplar juntamente os estudos no exterior e no Brasil. Este fato deve-se pela temática dos *stakeholders* ter sido pouca explorada no Brasil até o presente momento da consecução deste trabalho.

No que tange ao âmbito internacional, pode-se perceber que essa temática vem sendo tratada com mais intensidade do que no Brasil. Diante desse fato, damos ênfase para os estudos de (ARGANDOÑA, 1998; PETERS, AUSTIN, 1995; FITCHETT, 2005; HENDRY, 2001; FRIEDMAN, MILES, 2002; JONES, WICKS, 1999; FREEMAN, 1999; JONES, 1997; DONALDSON, PRESTON, 1995; SLINGER, 1999; JONKER, FOSTER, 2002; BUONO, 2005; CAMPOS, 2006).

Indo de encontro ao exposto, os estudos de Argandoña (1998), em um ensaio teórico apresenta a teoria do bem comum nas organizações com um *link* com a teoria dos *stakeholders*, para explicar essa segunda teoria. As principais contribuições desse estudo direcionam no sentido de que a teoria do bem comum

oferece bases sólidas para o entendimento da teoria dos *stakeholders* e para explicar como se determina essa teoria em casos específicos, mais especificamente como se comportam os agentes envolvidos nas organizações.

O impacto da política de produção JIT (*just-in-time*) foi abordado sobre a ótica da teoria dos *stakeholders* por Peters e Austin (1995). Nesse estudo, através de uma abordagem teórica, os autores realizaram um trabalho considerando os *stakeholders* como sendo os empregados, gestores, consumidores, proprietários, comunidade e outras partes envolvidas. As conclusões desse estudo afirmam que o processo de JIT possui diversas vantagens de cunho econômico se analisado através do prisma da teoria dos *stakeholders*, ou seja, dando importância a todos os atores do processo.

Dentre os benefícios, destacam a *performance* da produção como sendo a mais significativa. Ainda é relevante destacar que os referidos autores ainda destacam algumas desvantagens, principalmente no que tange a implementação do processo de JIT, na qual especificam como problemático o processo de compreensão por parte dos *stakeholders*.

O trabalho de Hendry (2001) abordou a dicotomia entre contratos econômicos versus relacionamentos sociais frente à teoria dos *stakeholders*. Através de uma abordagem teórica, o autor propõe um estado da arte sobre a referida teoria. Ainda nessa temática, o autor apresenta consonância com o estudo de Peters, Austin (1995), e aborda a teoria sobre a ótica dos empregados, proprietários, comunidade e demais partes envolvidas. Suas contribuições se direcionam ao fato de que as contribuições da teoria se dão de uma maior maneira no que tange os contratos econômicos, pois os casos de responsabilidades não-contratuais, ou seja, dos relacionamentos sociais, podem ser considerados muito específicos e às vezes até mesmo particulares para as diferentes classes de *stakeholders*.

O *framework* proposto por Friedman, Miles (2002), em seu trabalho desenvolvendo a teoria dos *stakeholders* é de suma importância para o entendimento dessa teoria e para o desenvolvimento da mesma. As conclusões desse estudo direcionam que as fraquezas apontadas na teoria dos *stakeholders*

muitas se devem pelo não entendimento da organização e do relacionamento dos *stakeholders* com a mesma. Ainda nessa temática, os autores apresentam quatro questionamentos para o entendimento dessa relação e para a reflexão do leitor, são eles:

- Por que os diferentes *stakeholders* influenciam as organizações de diferentes maneiras?
- Por que alguns *stakeholders* têm mais influência frente às organizações do que outros?
- Por que alguns poucos *stakeholders* são considerados como legítimos para as organizações?
- Como e por que o relacionamento das organizações com os *stakeholders* muda a todo o momento?

O referido modelo apresentado na Figura 1 clarifica melhor algumas variáveis pertinentes da teoria.

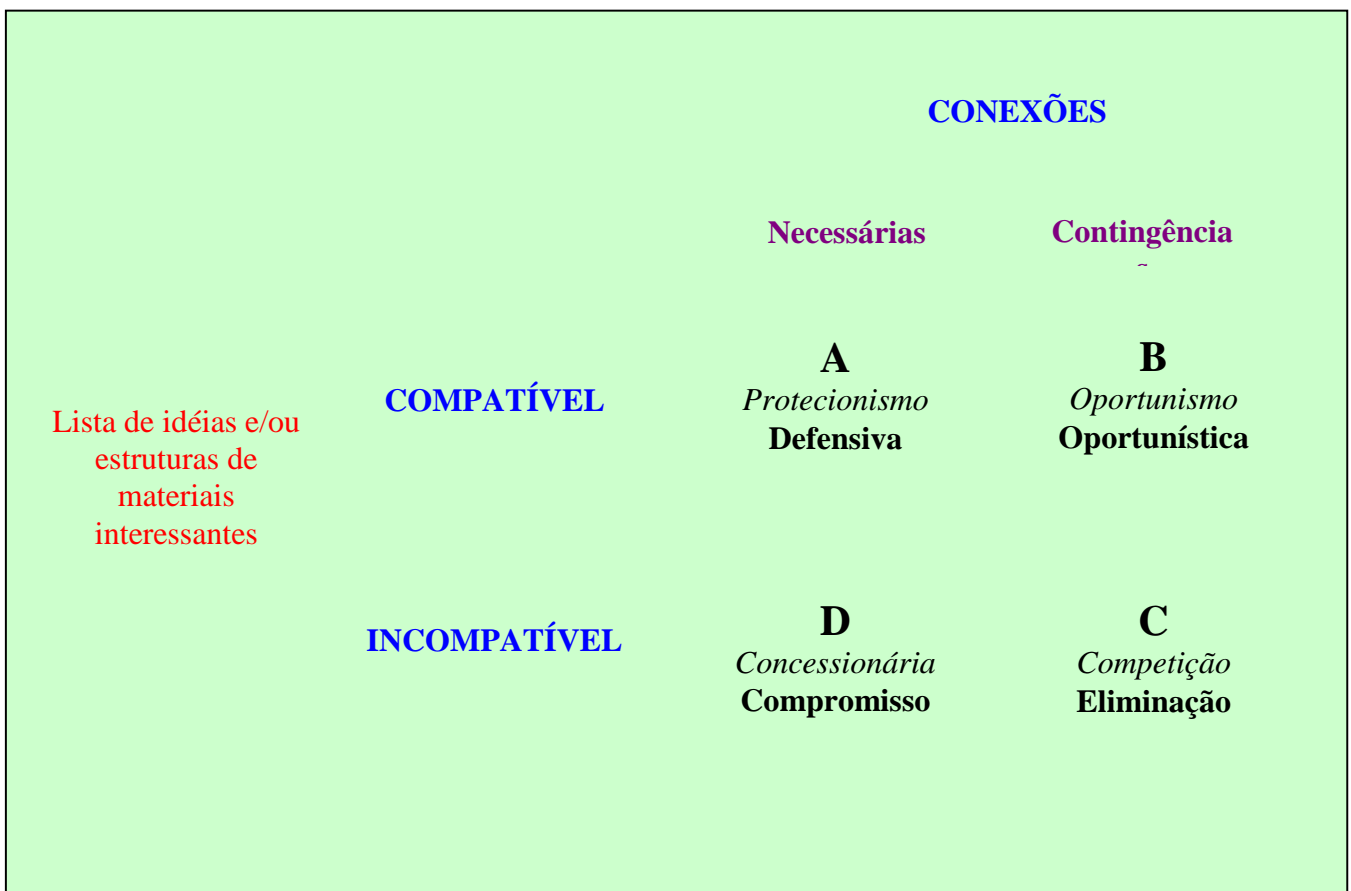


Figura 1 - Configurações institucionais associada com lógicas situacionais e ações estratégicas

Fonte: Friedman, Miles (2002), adaptado pelo autor.

No contexto que está sendo debatido, percebe-se a importância de se averiguar esses questionamentos feitos por Friedman, Miles (2002) no ambiente das redes. Nesse intuito, descobrir por que os diferentes *stakeholders* impactam as redes de maneiras diferentes é muito pertinente. Bem como, compreender no ambiente das redes, o porquê da mudança nos relacionamentos com os *stakeholders* a todo o momento. Essas variáveis serão pertinentes para a determinação do *framework* proposto nesse projeto.

Os estudos de Jones e Wincks (1999) tinham como objetivo principal demonstrar os pontos convergentes da teoria. Os principais resultados obtidos, ou seja, os pontos convergentes, foco de estudo dos autores, foi que a referida teoria pode ser analisada e convergida sobre a ótica de trabalhos **normativos**, ou seja, relações naturais, **suporte teórico instrumental** e de **ética defensiva** sobre as atividades desenvolvidas pelos *stakeholders*, no intuito de entender mecanismos como oportunismo, assimetria de informações e a falta de confiança entre os agentes.

Freeman (1999) apresentam um enfoque diferenciado e demonstra os pontos divergentes da teoria dos *stakeholders*. Também através de um ensaio teórico, utilizando o método da pesquisa bibliográfica. Cabe destacar que a primeira contribuição apresentada pelo autor é uma crítica ao trabalho de Jones e Wincks (1999), especificamente por Freeman (1999) acreditar que ainda existem poucos estudos sobre essa temática, o que torna pouco profundo uma apresentação de pontos convergentes sobre a teoria. Ainda nesse sentido, o autor apresenta como conclusões de seu trabalho a questão da “verdade por definição” e a “verdade por experiência” nos estudos sobre o tema, pelo que ele pode observar nos trabalhos analisados, mas ratifica que a temática é muito incipiente e não se podem fazer maiores inferências nos trabalhos.

No intuito de clarificar melhor o impacto dos *stakeholders* no que se refere à *performance* das organizações, o trabalho de Jones (1997) se direcionou a um específico *stakeholder*, os empregados. O estudo do autor foi concebido através de um ensaio teórico. A principal conclusão apontada pelo autor é que os empregados,

stakeholders, em questão irão impactar de uma maneira mais significativa a *performance* de suas organizações a partir do momento em que os dirigentes das organizações combinarem participação no controle acionário, com participação nos resultados financeiros das mesmas.

O artigo que tinha como objetivo propor uma aproximação entre *performance* organizacional e teoria dos *stakeholders*, foi proposto por Buono (2005). Apresentando como teoria de base os estudos de Freeman (1984) e nos estudos de Freeman, Gilbert (1988) e valendo-se do método da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de natureza exploratória para demonstrar os resultados de seu estudo. Resultados direcionam que se deve fazer uma divisão entre os *stakeholders*, no sentido de determinar os *stakeholders* primários e secundários, no intuito de verificar qual impacta de melhor forma a *performance* das empresas. O diálogo do autor aponta essa temática como sugestão de um estudo futuro, de caráter descritivo para entender essa ordem dos *stakeholders* e conseqüentemente o seu impacto na *performance* das organizações.

Apresentando um *framework* para analisar a evolução e a complexidade na perspectiva das organizações, o estudo de Jonker, Foster (2002) foi baseado nas contribuições de autores como Freeman (1984) e Clarke, Clegg (1998). Os resultados de seu *framework* direcionam no sentido de que existem quatro elementos que são imprescindíveis para a análise da evolução e a complexidade da teoria dos *stakeholders* nas organizações, que são:

- A legitimidade;
- O poder;
- A crítica;
- A racionalidade.

A proposição de uma análise da expansão da ligação dos princípios teóricos que conectam as políticas dos *stakeholders* e a *performance* das organizações foi relatada no trabalho de Slinger (1999). As principais conclusões desse estudo direcionam para o fato de que essa aproximação proposta está corroborada em um importante corpo de práticas científicas, ou seja, comprovado empiricamente em

vários estudos e ainda que a ligação entre políticas de *stakeholders* e a *performance* organizacional vem sendo abordada de forma causal e convincente nos estudos.

Dando um caráter conclusivo para esse capítulo, pode-se observar que apesar dos estudos sobre a teoria dos *stakeholders* ser derivado dos estudos de governança corporativa da área financeira, percebe-se a grande notoriedade que essa temática vem ganhando no campo dos estudos organizacionais. Mais especificamente no que tange variáveis como estratégia e principalmente *performance* financeira das organizações. Ainda é relevante destacar que a temática dos *stakeholders* é muito recente, como se pode notar no discurso do precursor da teoria, Freeman (1984).

Enfim, acredita-se que foi possível a consecução do objetivo principal desse capítulo, que era de apresentar um breve estado da arte da teoria dos *stakeholders*. Será apresentada no capítulo seguinte à temática das redes interorganizacionais, bem como um breve estado da arte da teoria.

2.4 Redes Interorganizacionais

Para uma melhor compreensão das informações que serão tratadas nesse capítulo, o mesmo encontra-se subdividido em duas partes. A primeira parte faz uma breve explanação sobre os conceitos iniciais sobre redes interorganizacionais. O segundo por sua vez abordar um entendimento sobre a teoria, bem como a aplicabilidade da mesma, dando ênfase para os estudos que direcionem para a assimetria da informação, foco desse trabalho e que possa ser relacionado com o presente estudo.

2.4.1 Conceitos iniciais sobre Redes Interorganizacionais

O ambiente de negócios se torna cada vez mais competitivo e especializado, dificultando a entrada de novas organizações e a sobrevivência das que já existem. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se a necessidade

da reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade.

Em consequência disso, as empresas adotam novas formas de gestão do trabalho, inovam na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais e criam as estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem, corrobora Dyer e Singh (1998).

Atualmente, tanto no âmbito prático quanto teórico, o tema de relacionamentos interorganizacionais é aplicado a uma ampla variedade de relacionamentos entre as organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação, redes interorganizacionais, entre outras, conforme Pereira (2005).

Nesse contexto, é importante destacar as considerações feitas por Nohria e Eccles (1992) citado por Balestrin e Vargas (2002), na qual afirmam que existem três razões para o aumento do interesse no tema “redes interorganizacionais”: a) a emergência da “nova competição” como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; b) o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas; c) a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandindo para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

De acordo com a colocação acima, comunga dessa temática Castells (1999), no que se refere ao surgimento das tecnologias de informação e comunicação, supracitada pelo autor. Nesse sentido afirma que as possibilidades de comunicação trazidas pelas novas tecnologias de informação estenderam as possibilidades de interação inter-firma, ainda quando amplamente dispersas geograficamente,

principalmente quando a múltipla cooperação se dá, por exemplo, por extensa troca de informações entre as empresas participantes.

As redes de cooperação e alianças empresariais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney e Hesterly *et al.* (1996) *apud* Braga (1999), entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Ainda com relação a essa temática, as relações interinstitucionais cooperativas ou redes de relacionamento visam principalmente ao aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação. Visam também ao enfrentamento das ameaças, do acirramento das dificuldades ambientais.

Essas relações interinstitucionais cooperativas que procuram facilitar o processo de atingir o objetivo comum, garantindo a autonomia e independência de cada participante, são denominadas **rede organizacional**. As redes selecionam parceiros preferenciais com ações complementares em áreas de ação conjunta. Procuram propiciar, em alguns casos, avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos (FREEMAN, 1991; NOHRIA, 1992; NADLER *et al.*, 1994; POWELL, 1995; CASTELLS, 1996).

Para que uma parceria tenha sucesso, é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação do parceiro ideal, a aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição de objetivos, o estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final.

Uma direção que transmita as informações de maneira igualitária entre os membros, que aja pro ativamente, engajando-se no processo de formação das redes, auxilia na obtenção de resultados significativos para as mesmas. Dentro

desse contexto, Lorange e Roos (1996) afirmam que a eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia.

Toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade. Para Casarotto e Pires (1999), o nascimento e a sobrevivência de redes e de alianças dependem da discussão e do equacionamento de quatro aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças.

Para os empresários procederem à constituição de uma aliança é fundamental que, previamente, se faça um estudo aprofundado da viabilidade do projeto, bem como da compatibilidade do potencial parceiro, e esta se constitui numa das principais etapas do processo de formação de parcerias, alianças e outros tipos de cooperação, conforme descreve Basso (1998). Para esta mesma autora, o parceiro mais apropriado é, muitas vezes, aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais. Uma aliança bem sucedida pode surgir das relações comerciais do dia-a-dia, entre empresas que já fizeram negócios e que mantêm relações.

Para o sucesso dos parceiros nas redes de cooperação, segundo Kanter *et al.* (1997) *apud* Braga (1999), na qual todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas dependem: da interdependência; do investimento, onde os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

Se por um lado algumas empresas obtêm sucesso, outras sofrem com as dificuldades da aliança. Nesse contexto, Lorange e Ross (1996) apontam algumas dificuldades enfrentadas na aliança: o reconhecimento dos benefícios, quando são

bem administrados e a intenção de identificá-los, é determinante para o sucesso. Para evitar problemas e armadilhas, esses problemas devem ser claramente identificados, listados e auditados permanentemente.

Para Hamel e Doz (1999), devido às relações multilaterais que marcam a nova geração de alianças, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que integram uma aliança específica; problemas entre alianças diferentes que envolvem os mesmo sócios e problemas entre uma empresa e suas várias alianças.

Alguns fatores são importantes para superar as adversidades e problemas das parcerias como, por exemplo, a complementaridade dos objetivos dos parceiros; a sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro; práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro. Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede; o suprimento adequado de informações entre os membros da rede e a garantia de que os membros se incentivem mutuamente e continuem interessados em participar.

No entendimento de Motta (2001), as novas formas de colaboração entre empresas representam um paradigma de vinculação flexível. Na qual as vantagens, decorrentes da aglomeração, ocorrem devido à existência de densa sobreposição de aglomerados de empresas trabalhando de forma interdependente, providas de mão-de-obra e infra-estrutura institucional.

Dentre as mais recentes formas de redes de empresas que se beneficiam das vantagens de localização estão os *clusters* regionais que, dentre as principais características, têm o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta, conforme Porter (1999). Num *cluster* encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

Observa-se, também, que as concentrações geográficas e setoriais de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001): divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva. Cabe ressaltar que este estudo será mais aprofundado, pois enfocará uma literatura uma literatura mais vasta acerca do tema explorado.

Para uma melhor adequação deste estudo, o foco de investigação recairá sobre um dos tipos de redes interorganizacionais, que são as redes horizontais. Para Sorenson e Audia (2000), as redes horizontais atravessam organizações similares, que combinam as suas atividades para alcançar fins coletivos. Na acepção de Hardin (1994), as redes horizontais podem ser definidas como interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente.

Diante desse contexto, é oportuno descrever os pressupostos da nomenclatura Redes. Mesmo que se tenha observado o seu recente interesse no campo organizacional, o termo **rede** não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos já algum tempo. Originalmente, ele reporta-se a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós eram formados pelas intersecções das linhas Marcon e Moinet (2000).

Na acepção de Balestrin *et al* (2005), no século XIX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Corroboram com essa temática, autores como Castells (1999) e Fombrun (1982) que definem redes como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Nohria (1992) afirma que embora não constitui uma idéia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX, a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (OLIVER e EBERS, 1998).

Entretanto, os estudos de Marcon e Moinet (2000) vão além da classificação proposta por Baum e Ingram (2000) e apresentam quatro tipos genéricos de redes, sendo que a determinação desse tipo de estrutura demonstra a relação que as empresas têm no mercado. Abaixo, apresentam-se os dois tipos de estruturas possíveis em redes organizacionais.

a) **Redes Horizontais ou Flexíveis:** são organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva. Teoricamente são concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefício de todas. Cabe destacar que esse tipo de relação, não extingue a idéia de conflitos, de acordo com Resch *et al* (2006).

Diversos autores já corroboraram acerca desse tipo de estrutura, com os mais variados temas de pesquisa, dentre os quais se destacam (PEREIRA e PEDROZZO, 2004; VERSCHOORE FILHO, 2003; SCHIMITZ, 1992; NADVI, 1997; CASAROTTO FILHO, 1998), entre outros. Nesse sentido, o último autor apresenta um modelo em forma de figura, para que se torne mais nítido o entendimento de uma rede horizontal. A Figura 2 representa uma rede de arranjo horizontal.

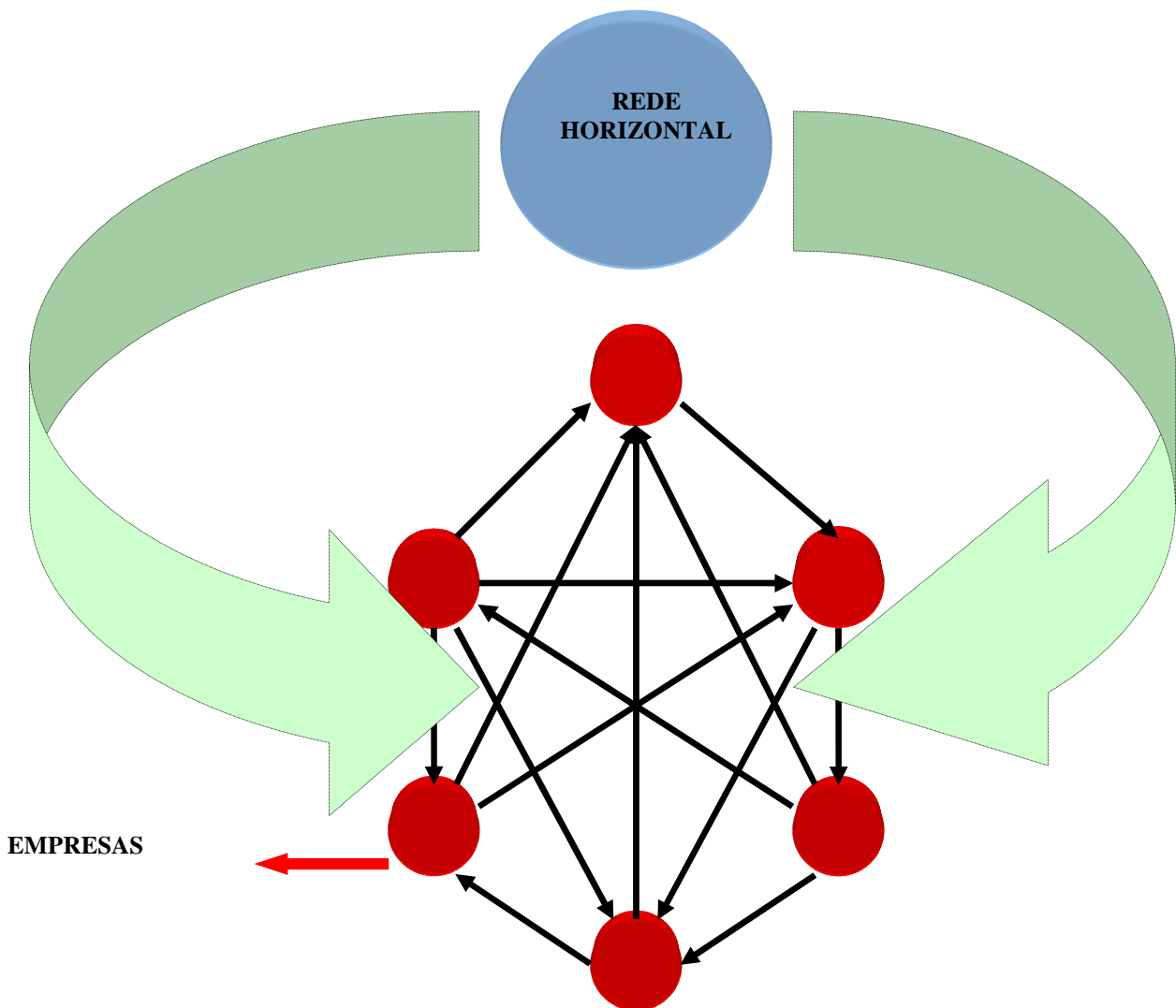


Figura 2 - Modelo de rede horizontal ou flexível

Fonte: Casarotto Filho et al. (1998), adaptado pelo autor.

b) **Redes Verticais ou Topdown:** fazem parte o grupo das organizações que são parte de uma cadeia produtiva de determinado segmento, mas não são concorrentes e sim fornecedores e clientes uns dos outros. Dentre os autores que apresentam contribuições acerca do tema, destaca-se Fezzaz *et al.* (1996); Lorange e Roos, (1996); Cândido, (2002), Casarotto (1998), entre outros. Da mesma maneira que foi abordado no tópico anterior, neste tópico apresenta-se um modelo de redes verticais, como foi apresentado por Casarotto Filho *et al.* (1998), na qual é representado na Figura 3.

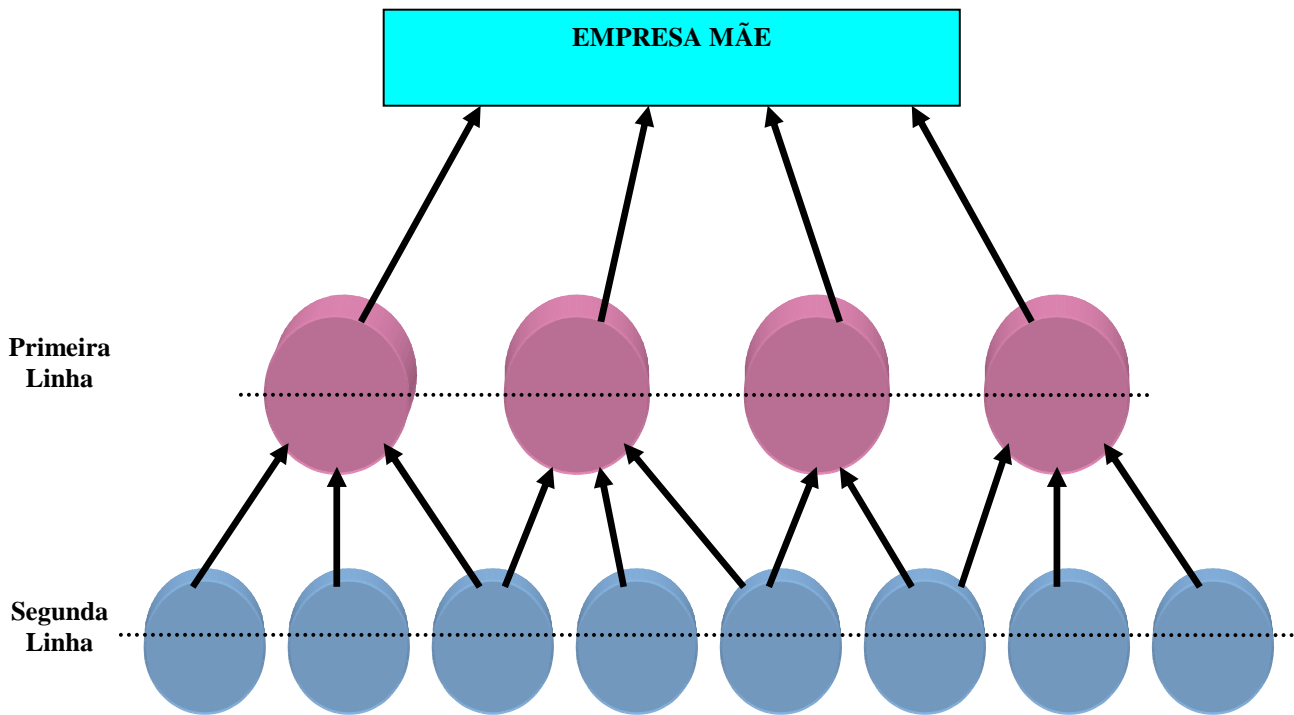


Figura 3 – Modelo de rede vertical ou topdown

Fonte: Casarotto e Filho (1998), adaptado pelo autor.

c) **Redes Formais:** a dimensão contratual. Autores como Knorringa e Mayer-Stamer (1999) argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecerão regras de conduta entre os atores.

d) **Redes Informais:** a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) portadores de preocupações comuns.

No intuito de oportunizar uma melhor visualização das tipologias supracitadas, Marcon e Moinet (2000) apresentam um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, a Figura 4 abaixo, demonstra melhor essas tipologias, cabe ressaltar que a tipologia apresenta-se diferente das demais por ser o foco desse estudo.

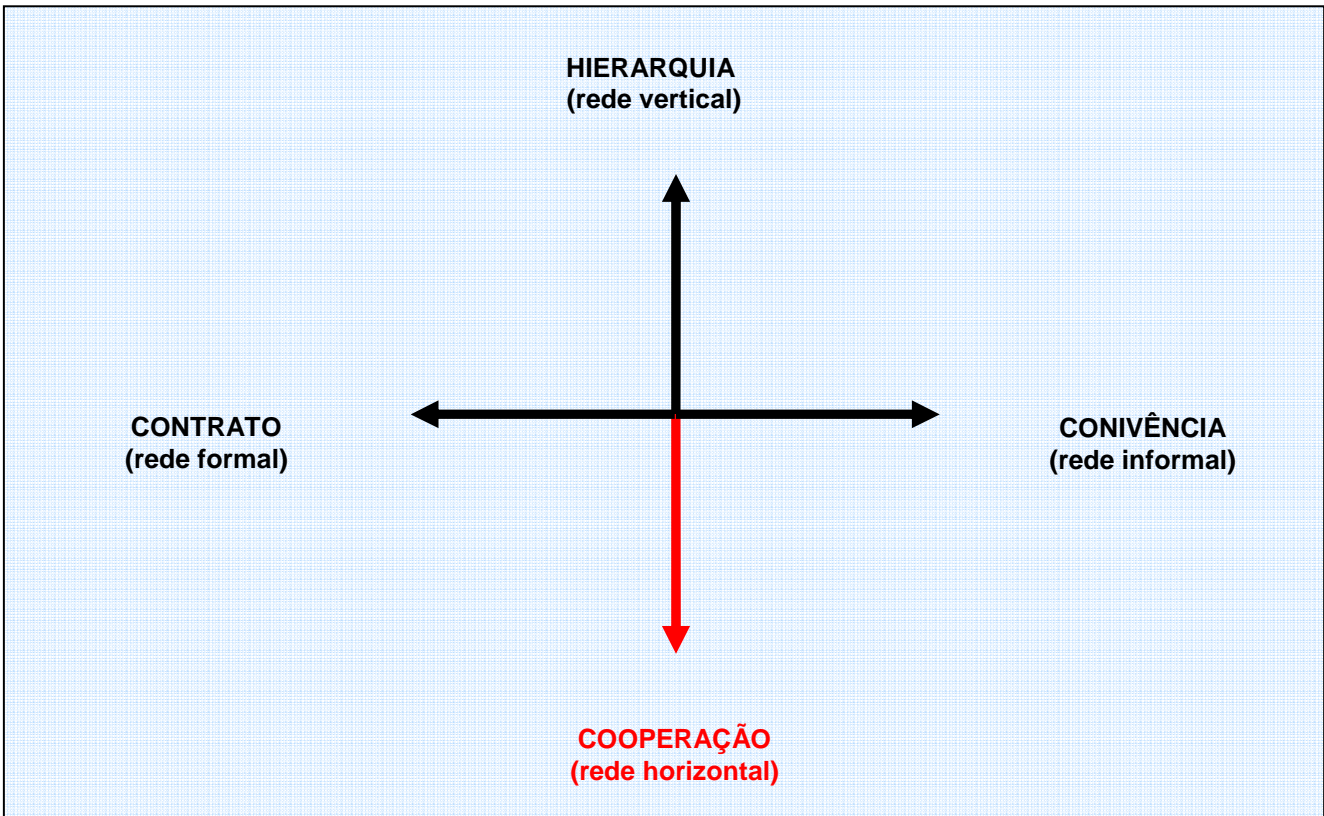


Figura 4 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes

Fonte: Marcon e Moinet (2000), adaptado pelo autor.

Para Mazzali e Costa (1997), o formato de redes organizacionais emerge da decorrência de dois tipos de orientação: defensiva e ofensiva. Na orientação defensiva, a preocupação com a estrutura em redes verticais é assegurar a sobrevivência das organizações nelas inseridas. Já na orientação ofensiva, a ênfase recai na necessidade de adequação de uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação.

De acordo com Trist (1983), a sociologia das organizações diferencia as redes organizacionais das meras relações entre organizações. Ainda na acepção do referido autor, as redes organizacionais constituem um sistema social funcional que ocupa uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização individual. Nesse sentido, o propósito central das redes interorganizacionais é reunir em uma única estrutura as características essenciais ao

novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto.

O desejo de cooperar depende dos incentivos oferecidos pela organização e esta precisa influir no comportamento das pessoas através dos incentivos materiais (como salários e benefícios sociais), oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho, etc. Em outros termos, a organização oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos, afirma Pereira (2005). Ainda nesse sentido, as razões que as empresas têm para cooperar refletem as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o status corrente da própria empresa (KASA, 1999).

2.4.2 Entendendo os estudos sobre gestão em Redes Organizacionais

No que tange a busca de um estado da arte sobre a gestão em redes organizacionais, numa primeira análise em seu artigo, Passador e Ferreira (2006), colocam o seguinte questionamento: “Como fazer uma boa gestão em redes? Ainda, os mesmos afirmam que como os instrumentos convencionais não são adequados, é necessário um esforço na construção de novas ferramentas e novos modelos.

No intuito de se buscar respostas diante do questionamento acima e para realizar a consecução de um estado da arte sobre gestão em redes organizacionais, apresentam-se primeiramente as duas concepções básicas sobre o tema.

A primeira abordará a gestão em redes através do enfoque social. Enquanto que a segunda apresentará uma análise da gestão em redes sobre a ótica econômica e suas implicações e variáveis pertinentes ao processo gerencial.

Os estudos de autores como (GULATI, 1998; POWELL, 1987, 1990; GRABHER, 1993; RING e VAN DE VEM, 1994 E LARSON, 1992), fornecem embasamento para essa análise, principalmente quando citam que está se

configurando como consenso entre pesquisadores, que redes, ou arranjos organizacionais cooperativos, incluindo alianças estratégicas são influenciados na sua gestão tanto por fatores sociais como econômicos.

É relevante destacar que o foco desse estado da arte se dará no que se refere à análise através do prisma econômico. Tal análise se dará através dos estudos mais relevantes que estão sendo publicados no Brasil e no mundo, bem como a sua aplicabilidade e os principais resultados que vêm sendo obtidos.

Os estudos de Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005), que tinha como objetivo principal analisar as diferentes perspectivas teóricas de cooperação identificou por meio de análises de artigos publicados pelos principais periódicos internacionais do campo da estratégia, a identificação dos enfoques centrais, dos argumentos empregados, das teorias de base e das principais conclusões alcançadas ao final da década de 1990 sobre a temática da cooperação interorganizacional.

O trabalho foi orientado com base na revisão da literatura especializada e observou que os trabalhos científicos na área da estratégia envolvendo cooperação seguem três enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas e/ou como fonte de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa; e a construção de modelos e *frameworks* enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais.

Verificou que os trabalhos apresentam a predominância de abordagens teóricas utilizadas com base na Economia dos Custos de Transação e nas Teorias Organizacionais e, dentro destas, em especial o Aprendizado Organizacional. Ainda neste contexto, destacou-se um crescente número de estudos que passaram a empregar novos enfoques trazidos pelas Teorias das Redes Sociais.

2.4.2.1 Gestão em Redes Interorganizacionais sobre a ótica social

A análise da gestão em redes organizacionais sobre a ótica social vem sendo trabalhada no Brasil, principalmente por autores como (LOPES E BALDI, 2003; SACOMATO NETO *et al.* 2006; PASSADOR e FERREIRA, 2006; FLEURY, 2002;). Os mesmos apontam que as principais teorias de base utilizadas em seus estudos caracterizam um direcionamento na ênfase das relações pessoais, a exemplo do **conhecimento** e da **aprendizagem organizacional** e nos aspectos externos a rede, como por exemplo, a **cultura do ambiente**.

Nesse sentido, Fleury (2002), afirma que a ênfase nas relações pessoais passa a ser o pressuposto da análise de gestão em redes sociais já que o “social” é estruturado por inúmeras redes de relacionamento pessoal e organizacional de diversas naturezas. A concepção do método utilizado na pesquisa desses estudos, na sua grande maioria foram estudos de caso, com a natureza da pesquisa do tipo exploratória.

Corroborando com a citação da autora, os estudos de Sacomato Neto *et al.* (2006), que apresenta uma melhor convergência sobre o tema em suas pesquisas, dando um aprofundamento das teorias de base sobre a análise do prisma sociológico. O supracitado apresenta em seu estudo, as teorias sobre conhecimento e aprendizagem organizacional. Ainda, os referidos autores descrevem em seus estudos interações entre essas duas teorias.

Os principais resultados apontados, indicam que tanto a questão do aprendizado organizacional como a difusão do conhecimento envolve não somente conhecimentos palpáveis e mensuráveis, mas também o conhecimento tácito, não transferível e de difícil informação. Os autores colocam que a pesquisa contribuiu para identificar evidências sobre novos formatos de aquisição de conhecimentos e de processos de aprendizagem, os quais no conjunto dão testemunho de transferência de competências entre as organizações envolvidas.

Estudos sobre a gestão em redes sobre o prisma social com aplicabilidade no cenário brasileiro, geram para os agentes envolvidos aumento da eficiência organizacional e criação de novas fontes de valor.

Também é relevante destacar que os estudos de Lopes e Baldi (2003), permeiam uma direção um tanto quanto diferenciada e apresentam a sua percepção sobre a gestão em redes sobre a ótica social e não somente sobre a ótica do indivíduo, corrobora Sacomato Neto *et al.* (2006), mas apresenta como teorias de base, uma concepção através do entendimento das variáveis externas às redes, tais como a dimensão e imersão social e ainda no que se refere aos aspectos culturais. Essa pesquisa foi concebida através de um ensaio teórico.

No que tange aos resultados obtidos com o estudo, Lopes e Baldi (2003) destacam que a partir desse estudo, os principais resultados que podem ser descritos, são as dimensões sócio-culturais que podem exercer influências nas redes e os gestores das redes que podem usufruir dessas dimensões para obter uma maior efetividade organizacional. Os resultados dos autores vão de encontro à afirmação de Ring e Van de Ven (1994), que dizem que a institucionalização de uma parceria se dá efetivamente a partir das relações sociais entre os atores responsáveis pela condução dos negócios e gerenciamento da parceria.

Os estudos de Passador e Ferreira (2006) direcionam suas contribuições acerca do tema, apresentando uma vasta revisão bibliográfica sobre a produção acadêmica em redes no Brasil. Mais especificamente, este estudo buscou um levantamento sobre as publicações que abordam os conceitos de redes de empresas como estratégias de suporte à gestão de políticas públicas.

Diante disso, a supracitada revisão abrangeu periódicos indexados pela Comissão Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) e os trabalhos apresentados nos encontros anuais da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ANPAD) e da Sociedade Brasileira de Economia Rural (SOBER).

Ainda em congruência com o parágrafo acima, os referidos autores demonstram seus resultados enfatizando que os arcabouços teóricos são variados e

ainda não apresentam uma sistematização capaz facilitar uma compreensão aplicável à gestão de políticas públicas de uma maneira geral. Outros relevantes direcionamentos apontam que se pode perceber com relação à gestão das redes que existe um esforço em mostrar sua importância mais do ponto de vista da gestão participativa e compartilhada para responderem às exigências sociais de novos tempos, do que para mostrar os ganhos que os atores teriam participando de uma rede, Passador e Ferreira (2006).

A apresentação da análise da gestão em redes através da ótica social tem sido discutida através de um ponto de partida único para os pesquisadores de outros países, através da crítica sobre a teoria dos custos de transação que permitiu a concepção do prisma da gestão em redes através da leitura econômica. Nesse sentido, importantes estudos derivam de autores como (BUTTS, 2001; LIN, 2001; MAKINO e NEUPERT; 2000; NAKAMURA *et al.* 1997; DORIAN, 2001; BURT, 2000; FORNI 2002; ALBINO *et al.* 1999; STEENSMA *et al.*, 2000; BIRD, 2000).

Os referidos autores direcionam seus estudos em três abordagens principais, das quais se destacam a influência das teorias de base relacionadas ao **capital social**, elementos relativos à **cultura do ambiente** as quais as organizações em rede estão inseridas, bem como, estudos adotando as teorias sobre a transferência de **conhecimento** no ambiente de redes. O Quadro 1 demonstra resumidamente os estudos desses autores.

CONTEXTO					
BRASIL			EXTERIOR		
AUTORES	TEORIAS DE BASE	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	AUTORES	TEORIAS DE BASE	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
Lopes e Baldi, (2003)	Dimensões sócio-culturais	Obtenção de uma maior efetividade organizacional, a partir de variáveis sócio-culturais	Albino <i>et al.</i> , (1999)	Transferência do conhecimento interfirmas.	Ainda nesse contexto, os autores ratificam como principais resultados encontrados, que o conhecimento interfirmas são apresentados de duas maneiras, os adquiridos no contexto interno das organizações e os obtidos no contexto externo.
Sacomato Neto et al., (2006)	Conhecimento e Aprendizado Organizacional	Os resultados apontados indicam que tanto a questão do aprendizado organizacional como a difusão do conhecimento envolve não somente conhecimentos palpáveis e mensuráveis, mas também o conhecimento tácito, não transferível e de difícil informação.	Lin, (2001)	Capital Social.	A necessidade humana moderna de cooperação mútua e pelos dilemas de ação coletiva.
Passador e Ferreira, (2006)	Gestão em Redes Públicas.	Gestão participativa e compartilhada para responderem às exigências sociais de novos tempos, do que para mostrar os ganhos que os atores teriam participando de uma rede.	Burt, (2000)	Capital Social.	O capital social nas organizações é muito mais contributivo para organizações não hierarquizadas e que o provento do capital social nas organizações está substancialmente atrelado a variável <i>performance</i> .
Fleury, (2002)	Teorias Relativas ao Social, no que se refere ao prisma pessoal e organizacional.	Contribuições conceituais a partir das teorias de base utilizadas para estudos futuros acerca do tema em questão.	Forni, (2002)	Conhecimento e Aprendizado Organizacional.	Aprendizado mútuo entre os membros da rede e os demais envolvidos.
			Steensma <i>et al.</i> , (2000)	Cultura no Ambiente Organizacional.	A cultura nacional exerce influência direta na formação de alianças tecnológicas e consequentemente na sua forma de gestão.

Quadro 1 - Estudos sobre gestão em redes sobre o paradigma sociológico em diferentes contextos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, os estudos de Albino *et al.*, (1999) abordam a questão da transferência do conhecimento em relacionamentos interfirmas, sendo que através de uma aplicação em distritos industriais nos distritos da terceira Itália. O presente estudo teve como método de pesquisa, o estudo de caso, de natureza descritiva, pois estudos anteriores desse Albino *et al.*, (1996) já demonstravam um *framework* para a análise da variável conhecimento.

Os autores ratificam como principais resultados encontrados, que o conhecimento interfirmas são apresentados de duas maneiras, os adquiridos no contexto interno das organizações e os obtidos no contexto externo, estudos de (ALBINO *et al.*, 1996; LOMBARDI, 1994 e CHILRA 1997), vão de encontro com os resultados apresentados por Albino *et al.*, (1999).

Ainda com relação á essa duas variáveis, o autor destaca que o conhecimento externo é atrelado a um aprendizado empírico, ou seja, através das práticas das organizações com o ambiente. Assim, o autor considera como fundamentais para prover esse aprendizado, variáveis de âmbito sócio-ambientais.

No que tange ao conhecimento interno às empresas, o autor destaca como a principal fonte de conhecimento, o bom exemplo dado pelas empresas líderes e destaca essa como sendo principal variável no momento da formulação das estratégias das demais organizações imersas no contexto interfirmas.

Os estudos de Lin (2001), na qual afirma que existem várias formas e contextos têm emergido salientando o conceito de capital social, apontando como principais conclusões de seu estudo, a necessidade humana moderna de cooperação mutua e pelos dilemas de ação coletiva. Dessa temática abordada à luz do capital intelectual emergem também contribuições da aplicabilidade de redes de empresas em organizações sociais. Ainda com relação a esse tópico, autores como (PUTNAM, 1996; COLEMAN, 1988 e BURT, 2000) direcionam seus estudos nesse sentido.

Burt (2000) detém o foco de suas pesquisas, acerca da idéia de que uma importante forma de se prover o capital social é no intuito de se diminuir o risco de

informações incompletas, convergem com essa temática os estudos de Coleman (1988, 1990) e Granovetter (1973). Nesse sentido, esses estudos acabam por convergir na temática do presente estudo, que tenta discutir de uma maneira ampla a assimetria informacional em relacionamentos interorganizacionais.

Os principais resultados apontados pelos estudos de Burt (2000), mostram que o capital social nas organizações é muito mais contributivo para organizações não hierarquizada e que o provento do capital social nas organizações está substancialmente atrelado a variável *performance*.

Outra aplicabilidade das teorias sobre redes de empresas na análise do prisma social emerge de estudos em entidades sociais, na qual foi publicada nos estudos de Forni (2002), que demonstra através de um estudo de caso, o desdobramento dessas tipologias organizacionais em organizações comunitárias que tratam de pobres e excluídos na Argentina, visando à troca de conhecimento e o aprendizado. É relevante destacar que as teorias de base para esse estudo foram o conhecimento e o aprendizado organizacional.

O referido estudo revela que as redes sociais argentinas, no caso específico, a Rede de Apoio Escolar (ERA) teve seu advento em decorrência da crise político/econômica que assolou o país no final da década de 80, na qual o país apresentava uma inflação enorme e não tinha mais controle sobre a segurança da população.

Diante desse quadro nacional, algumas mulheres de alguns bairros se reuniram e decidiram fundar uma rede social, para atender a grande Buenos Aires, na qual ainda atendem e obtém um importante retorno da sociedade, como destaca Forni (2002). Os principais resultados destacados foram à troca de conhecimento e o aprendizado organizacional entre os membros da rede e as demais partes integrantes.

Estudos que retratam a influência do ambiente, mais especificamente também foram abordados no cenário internacional, um bom exemplo disso, são os estudos de Steensma *et al.* (2000), que colaboram com a temática relativa à influência da cultura nacional na formação de alianças tecnológicas. Nesse sentido, os estudos de

Bird (2000), que avançam na discussão e tentam analisar o impacto da cultura nacional na colaboração entre empresas.

Os estudos de Steensma *et al.*, (2000), através de uma abordagem multicasos, em cinco países, direcionam seus resultados no sentido de que em todos os casos estudados de que a cultura nacional exerce influência direta na formação de alianças tecnológicas e conseqüentemente na sua gestão.

Nessa mesma direção, as pesquisas de Bird (2000), que foram concebidas também por meio de um estudo de casos múltiplos, na qual, tenta demonstrar o impacto da cultura nacional através de dois países, o Japão e os Estados Unidos. Tal estudo se ancorou na teoria do conhecimento e aponta suas principais contribuições no que diz respeito ao auxílio que a cultura nacional pode proporcionar para uma elevação das relações cooperativas. Ainda é importante destacar que a aprendizagem de uma nova cultura ajuda a prover uma maior tolerância e efetividade nas relações.

Diante do que foi exposto, tornam-se relevante a apresentação de uma maneira sintética dos principais estudos relativos ao contexto da gestão de redes interorganizacionais sob a ótica de análise sociológica no contexto brasileiro, bem como no contexto mundial.

Através desse contexto, pode-se perceber que os estudos brasileiros estão apontando quase em sua totalidade na mesma direção ao que se refere às teorias de base utilizadas nos estudos em redes sobre a perspectiva social, sendo que somente não foi possível visualizar na literatura nacional, estudos em redes interorganizacionais que apontem para as teorias relativas ao capital social.

Destaca-se que estudos brasileiros sobre capital social já foram realizados, entretanto para compor esse estudo, até o presente momento foi encontrado apenas o estudo de Sacomato Neto e Truzzi (2004), que realizam apenas uma aproximação das teorias sobre redes de empresas e capital social, entretanto não abordam nenhuma aplicação empírica sobre o capital social no ambiente das redes interorganizacionais.

2.4.2.2 Gestão em Redes Interorganizacionais sobre a ótica econômica

Como foi citado anteriormente nesse trabalho, o foco de análise desse estudo se dá através da percepção da gestão em redes interorganizacionais sobre o prisma econômico. Diante disso, os estudos mais relevantes e direcionadores, ou seja, aqueles que darão a maior base conceitual para o modelo teórico que será apresentado no capítulo 2.6 vão se ancorar nas teorias relativas à Economia dos Custos de Transação, bem como as principais variáveis sugeridas nos estudos relativos a essa teoria, tais como oportunismo, lealdade e confiança, e que irão dar sustentação para o presente estudo.

2.4.2.2.1 Teoria dos Custos de Transação-ECT

O presente tópico será de suma importância para a sustentação teórica do presente projeto de dissertação. Ainda nesse contexto, primeiramente se apresentará os conceitos iniciais da ECT e num segundo momento se irá abordar estudos relevantes no Brasil e em outros países, com o intuito de se compor um arcabouço teórico para que se tenha o entendimento sobre o que vem sendo estudado sobre a Teoria dos custos de Transação-ECT.

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) tem uma trajetória de desenvolvimento marcada por duas obras principais. A primeira delas, reconhecida como a obra originária, é o artigo de Ronald Coase na revista Econômica, em 1937, intitulado *The Nature of the Firm*. E a segunda é *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, livro de Oliver Williamson, publicado em 1975.

Embora Coase (1937) argumente que sua teoria encaixa-se na abordagem tradicional de análise da firma e possa ser operacionalizada pelo instrumental marginalista, os desenvolvimentos da micro economia neoclássica neste longo intervalo de tempo não levaram em conta suas idéias. Seu trabalho, como ele

próprio diz, é muitas vezes lembrado, mas não lido com a devida atenção, define Pessali (1999).

Na década de 70, Williamson retoma a idéia de Coase, sobre a qual vai trabalhar com o objetivo de construir uma teoria da evolução das firmas. Com *Markets and Hierarchies*. (WILLIAMSON, 1975), apresenta a idéia básica do modelo econômico que estava a desenvolver: mercados e hierarquias são formas alternativas de organizar a produção capitalista, estando o tamanho da firma limitado à sua capacidade não só de produzir um bem com menores custos que aqueles incorridos na produção automatizada do mercado, mas em ter menores custos, somados, de produção e de transação que correspondem aos demais custos incorridos na passagem do bem entre interfaces tecnologicamente distintas.

Seus trabalhos afluem para *The Economic Institutions of Capitalism*, publicado em 1985, muito embora já tenham influenciado outros autores a buscar tanto aos desenvolvimentos teóricos incrementais como meios de operacionalização e estudos de caso para a sua teoria, como por exemplo, os estudos de Granovetter (1995); Barney e Hesterly (1996); Sandler (1995), entre outros. Nela, o enfoque da TCT é utilizado para explicar o desempenho de diversas instituições capitalistas, e em particular o movimento dos limites da firma. Reunindo trabalhos publicados na década que se passou, Williamson lança o que considera a última peça de sua trilogia, *The Mechanisms of Governance* (WILLIAMSON, 1996).

Buscando uma aproximação da teoria em questão com a temática do presente projeto, a cooperação entre as empresas certamente está associada a Economia dos Custos de Transação, sendo a abordagem mais utilizada para a análise da cooperação empresarial.

Williamson (1985) baseia-se em premissas centrais, tais como a racionalidade limitada e o oportunismo e resume, o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim

algumas e em algumas vezes, o que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes, define Silva (2007).

Os custos de transação também são influenciados pela especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza e complexidade do ambiente, quantidade de agentes envolvidos na transação, assimetria de informações, que como foi destacado no decorrer desse projeto, apresenta um significado uma grande na proposta do modelo teórico, direito contratual e condições tecnológicas. A escolha da governança é também uma questão crucial neste ponto.

Os atores econômicos irão escolher a estrutura de governança (mercado ou hierarquia) capaz de reduzir possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, de um lado, e pela ameaça do oportunismo, do outro, a um menor custo. Segundo Candance, Hesterly e Borgatti (1997, p. 914) governança de rede:

“(...) implica a existência de um grupo específico, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, em condições de se adaptar às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas. Tais contratos são elos de ligação sociais e não legais”.

Nesse contexto, as empresas possuem um sentido de pertencer a um grupo, com a existência de processos de seleção, com relações de cooperação duradouras e, em grande parte, mantidas por vínculos sociais e não contratuais, o que não significa que estes dois aspectos são excludentes, clarifica Silva (2007).

Para entender o processo de governança, é necessário considerar a dimensão da estrutura desse novo tipo de configuração organizacional e a dimensão da ação coletiva (BALESTRO, 2004). “No caso das redes de empresas, a governança e os seus mecanismos são condições *sine qua non* para sua existência, especialmente porque a existência de uma rede acena com relações de cooperação de longo prazo” (BALESTRO, 2004, p.51).

As teorias dominantes relacionadas à estrutura de governança nas redes de empresas, e que já comentadas neste estudo, foram, sem dúvida, a Teoria do Custo

de Transação (TCT), e a Teoria da Agência (TA). Uma afirmação básica da teoria do custo de transação é que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1975), e, como tais, são freqüentemente chamados "mecanismos de governança".

Em geral, as formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Formas hierárquicas de governança, por outro lado, reúnem as partes para uma transação sob o controle direto de terceiros (tipicamente chamados de "o chefe").

Essa autoridade, então, tenta manter todas as partes envolvidas numa transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Além disso, esta terceira parte tem o direito de resolver diretamente qualquer conflito que possa surgir numa transação (BARNEY E HESTERLY, 1996).

Segundo Barney e Hesterly (1996) a teoria dos custos de transação apóia-se em dois pressupostos básicos, acerca dos atores econômicos (sejam eles pessoas ou firmas), engajados em transações: racionalidade limitada e oportunismo. No presente estudo iremos abordar apenas a variável oportunismo, por corroborar de uma melhor maneira com os objetivos do presente projeto.

O oportunismo também é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados na tendência dominante econômica. Enquanto as economias tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos se comportam de forma isenta, a teoria dos custos de transação leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com malícia (WILLIAMSON, 1975).

Além da racionalidade limitada e do oportunismo, dois outros atributos das transações são agora amplamente vistos como criadores dos principais problemas dos atores econômicos em suas transações: incerteza e investimentos específicos na transação (BARNEY E HESTERLY, 1996). Sem a incerteza, a racionalidade limitada é irrelevante. Se as diferentes partes de uma transação pudessem antecipar como uma transação poderia evoluir no tempo, bem como os direitos e

responsabilidades, então gerenciar uma transação no tempo seria muito simples (BARNEY E HESTERLY, 1996).

As partes envolvidas na transação devem redigir um contrato que especifique todas as possibilidades atuais e futuras da transação, bem como os direitos e as responsabilidades de todos os atores nesse futuro possível, porém, em condições de incerteza isto não é possível.

A teoria também traz sua contribuição no que se refere à escolha da governança. Pode-se dizer que se a preocupação dos atores econômicos for a minimização do custo de governar suas trocas econômicas, eles escolherão as estruturas de governança de mercado. Esta estrutura é o modo menos caro de gerenciar as transações econômicas já inventadas pelo ser humano (BARNEY E HESTERLY, 1996).

Por outro lado, se a preocupação dos atores econômicos for à minimização dos efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo em suas transações, então, eles escolherão as estruturas hierárquicas de governança. Nestas estruturas, sempre há uma terceira parte responsável por gerenciar uma transação de forma a minimizar os problemas criados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. Certamente, os atores econômicos precisarão estar preocupados com os problemas criados pela racionalidade limitada e o oportunismo e com o custo de governar as transações econômicas.

A temática da Economia dos Custos de Transação, juntamente com a formação de estratégias interorganizacionais, foi estudada por Arbage (2002), na qual tinha como objetivo principal contribuir para o processo de construção de um *framework* que unisse os postulados teóricos da Economia dos Custos de Transação com as recentes contribuições sobre a formação de estratégias interorganizacionais no âmbito do agro negócio.

Assim, verificar na literatura especializada quais *approach's* ou abordagens acerca do processo de formulação de estratégias organizacionais e interorganizacionais pode contribuir para complementar o enfoque teórico da ECT.

Ainda nesse contexto, o autor faz uma aplicação empírica, utilizando como método do trabalho o estudo de caso e como estratégia de pesquisa, a pesquisa exploratória.

Tendo como teoria de base os estudos de Williamson (1975). As principais contribuições que podem ser observadas nesse trabalho é que no âmbito do agro negócio, é a importância dedicada tanto ao ambiente organizacional quando ao ambiente institucional. O entendimento de que o ambiente organizacional deve ser considerado como um espaço de construção social permeia grande parte das abordagens e as inserem-se na Nova Economia Institucional, tendo em vista a constatação da ampla aplicabilidade da Economia dos Custos de Transação como base teórica explicativa dos diversos arranjos interorganizacionais e a importância que as abordagens atribuem às questões institucionais no processo de formação das estratégias organizacionais.

Seguindo a mesma abordagem dada por Arbage (2002), o estudo de Castro (1998) analisa a ótica da ECT no processo de coordenação de cadeias agro alimentares. O aporte teórico se deteve nos estudos de Williamson (1985) e Zylbersztajn (2000). No que tange a aplicabilidade de seu estudo, vale-se do estudo multicase e destaca que a base empírica está baseada em entrevistas com 34 produtores rurais, 26 técnicos extensionista, 23 empresas de laticínios e mais 4 redes de supermercados.

As principais contribuições destacadas nesse estudo apontam no sentido de que a grande pulverização de produtores de leite e também da produção do produto, o que exige mecanismos de coordenação que leve a uma maior profissionalização e capacitação técnica da atividade, com vistas a melhorar a qualidade, aumento do volume e redução das variações da quantidade produzida ao longo do ano.

Conclui-se que os estudos sobre a Economia dos Custos de Transação vêm aumentando no contexto das ciências Administrativas. Esse fato é corroborado por uma característica interdisciplinar da ciência. Pode-se perceber que a temática proposta por Williamson (1976) ainda é seguida e ainda, as variáveis elencadas por ele continuam a serem estudadas, a exemplo da estrutura de governança,

oportunismo, confiança, barganha, entre outras. Um fato que fica evidente, é que as pesquisas que exploram a ECT na temática brasileira, exploram muito o contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Ainda nesse contexto, destaca-se que as teorias de base que sustentaram a incorporação desse construto foram os estudos que abordam a governança corporativa, importante para prover uma maior assimilação desse conceito, de uma maneira mais profunda, bem como, os estudos relativos à teoria dos custos de transação. É relevante apresentar aqui o modelo de estrutura de governança na ótica da Economia dos Custos de Transação, apresentada por Zylbersztajn (1995), para facilitar o entendimento dessa variável, na Figura 5.

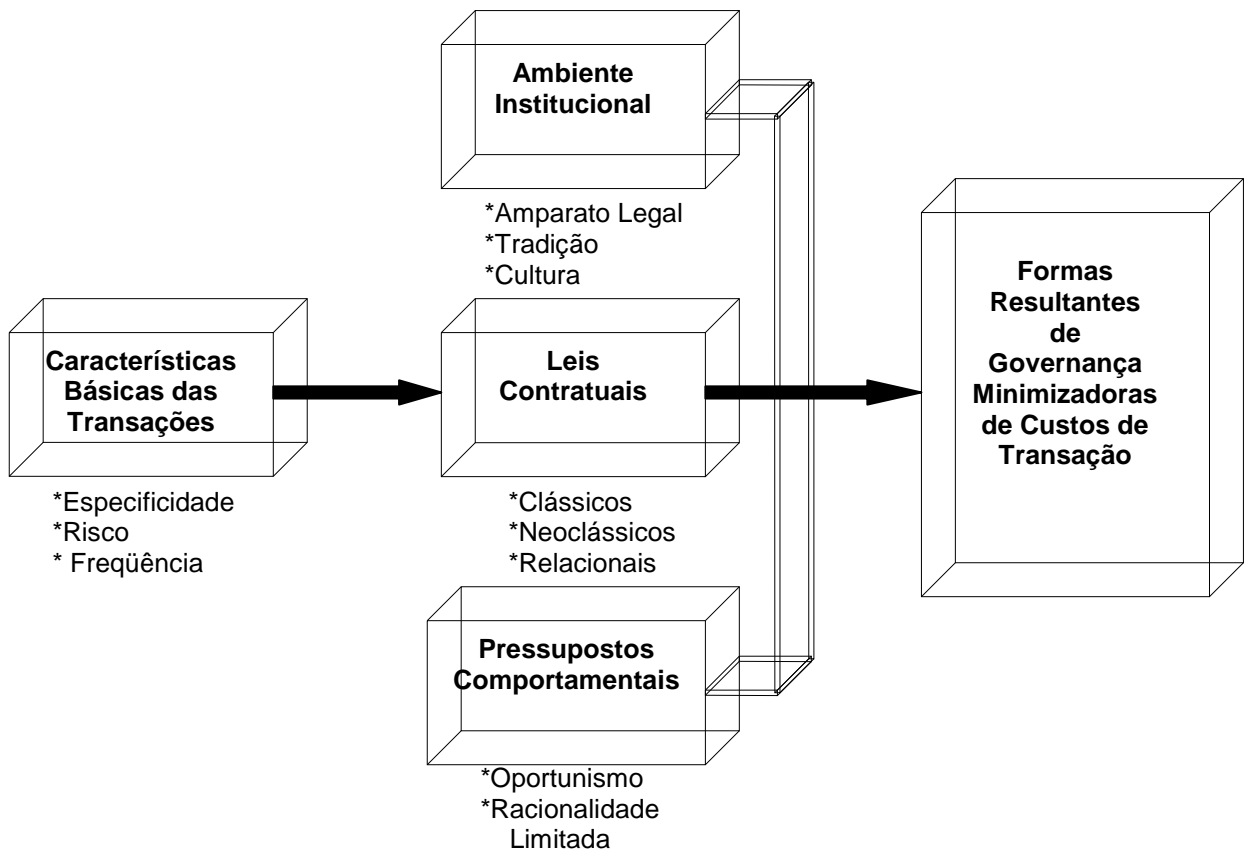


Figura 5 - Esquema da indução das formas de governança

Fonte: Zylbersztajn (1995), adaptado pelo autor.

Cabe destacar que sobre os estudos de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), na qual os autores tinham como objetivo demonstrar quais as estruturas de governança

que vem sendo abordada nos estudos de redes interorganizacionais. Nesse sentido, os autores apresentam um quadro norteador, na qual resumem de melhor maneira as principais estruturas de governança estudada nas redes.

Ainda fazendo uma referência ao estudo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) é possível perceber em nas contribuições de seu estudo, na qual direciona para novos estudos que explorem a sua temática, mesmo que de maneira implícita uma preocupação com o problema da assimetria de informação em redes, como um problema na determinação da estrutura de governança. Corroborar com esse autor, os estudos de Powell, (1990), que aborda a questão de uma recíproca linha de comunicação entre os membros.

O Quadro 2 apresenta os principais estudos que sustentam essa contribuição dos autores.

TEORIA DE BASE	TEMÁTICA	DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS
Alter e Hage, (1993)	Redes Interorganizacionais	Incertezas ou certezas para a definição de <i>clusters</i> organizacionais pode ser coletivos e não-hierárquicos ou unidades separadas legalmente.
Dubini e Aldrich, (1991)	Redes	Desenho de relacionamentos entre indivíduos, grupos e organizações.
Gerlach Lilcoln, (1992)	Alianças Capitalistas	Estratégia, relacionamentos longos visando mercados.
Granovetter, (1994), (1995)	Grupo de Negócios*	Conjunto de empresas agindo coletivamente, algumas formais e outras em um intermediário de informalidade.
Kreiner e Schultz, (1993)	Redes	Colaborações das redes interorganizacionais informais.
Larson, (1992)	Formas de Redes Organizacionais	Acordos de longo prazo, em criam interdependência, tais como: reputações, obrigações, expectativas e interesses mútuos entre as redes.
Liebeskind et al., (1996)	Redes Sociais	Ações coletivas e individuais no que tange operações de troca, somente são possíveis com esclarecimento de normas e confiança entre os membros das redes.
Miles e Snow, (1986), (1992)	Redes Organizacionais	<i>Clusters</i> ou unidades especializadas são coordenados no que tange mecanismos de mercado.
Powell, (1990)	Formas de Redes Organizacionais	Tanto relacionamentos verticais como horizontais dependem dos recursos de base e de uma recíproca linha de comunicação entre os membros das redes.
* Nem todos os grupo de negócios são considerados como redes de cooperação, Granovetter (1995)		

Quadro 2 - Diferentes termos e definições sobre governança em redes

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997), adaptado pelo autor.

Diante do que foi apresentado sobre a estrutura de governança, no âmbito das redes de estruturas horizontais, irá se buscar o entendimento de como essa estrutura irá impactar a assimetria de informação. Especificamente questiona-se se estruturas de governança provem uma menor assimetria de informação entre os atores das redes, ou se uma estrutura autocrática será mais relevante negativamente para a condução de uma rede.

2.5 A proposição do *framework* de análise da assimetria informacional em Redes de Empresas Horizontais

Diante do que foi exposto, acredita-se ser pertinente neste tópico à consecução do *framework* acerca das temáticas abordadas nesse estudo. Ainda nesse contexto, os estudos de Gomes e Gomes (2007) e Pereira e Pedrozo (2005), já abordaram concepções de modelo teóricos acerca das redes de relacionamentos interorganizacionais horizontais. Esses estudos auxiliaram a concepção do modelo proposto nesse estudo. Destaca-se que os primeiros autores direcionam seus estudos a partir do prisma social, sendo que abordaram as questões relativas à teoria dos *Stakeholders* numa concepção de ambiente, influência de variáveis técnicas, de variáveis institucionais, convergindo para uma abordagem de aproximação de construtos.

O *framework* apresentado não se constitui meramente como um imbricamento desses dois modelos teóricos, nem mesmo uma aproximação de teorias que serviram para dar a sustentação teórica do mesmo, mas sim de um direcionamento destacado pela literatura e que até o momento ainda não foi abordado nos estudos relativo ao contexto das redes interorganizacionais. Com o intuito principal desta parte do estudo é demonstrar um modelo teórico que apresenta como o processo de assimetria de informação em redes de empresas horizontais.

Ainda, o *framework* só pode ser aplicado no que tange redes de relacionamentos horizontais, pois em se tratando de redes com uma tipologia vertical, esse é um processo eminente, pois se tem uma empresa mãe, como pode

ser visto neste mesmo capítulo e que a referida empresa é que detém o controle sobre a rede. A Figura 6 abaixo apresenta o referido modelo.

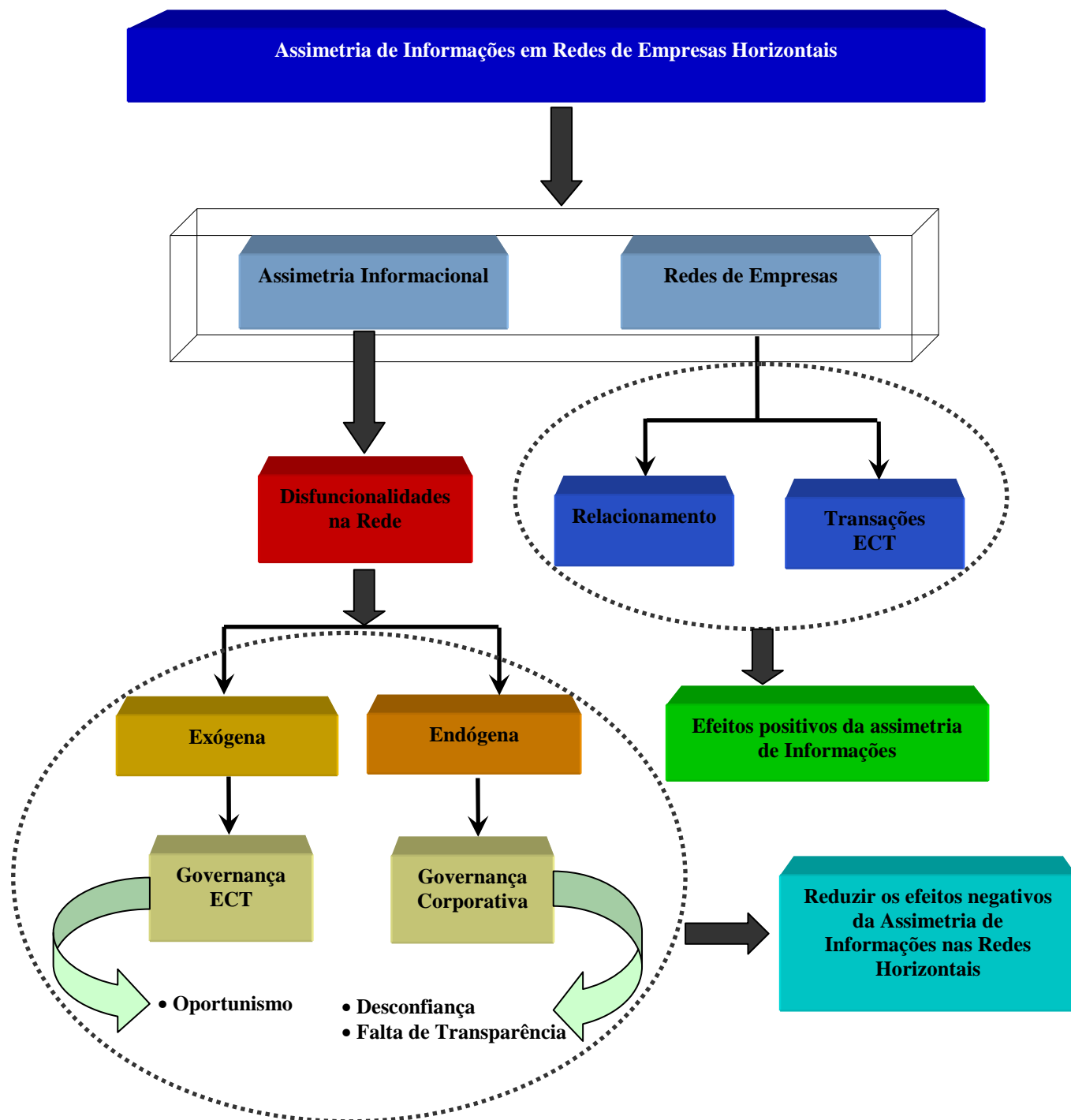


Figura 6 - Framework de análise da assimetria informacional em redes de empresas horizontais

Fonte: Elaborado pelo autor.

A apreciação do referido *framework*, permite algumas considerações sobre a temática proposta neste estudo. A construção do mesmo foi concebida através de uma visitação profunda na literatura pertinente. Sendo o escopo principal de análise desse estudo o processo de assimetria de informações, somente a partir de indicativos na literatura é que teorias de base como governança corporativa e economia dos custos de transação puderam se fazer presente. Isso se deve pelo fato que são indissociáveis em uma análise da assimetria de informação, bem como as contribuições da teoria da agência.

Esse modelo teórico visa verificar num segundo momento de maneira empírica como se procede a assimetria informacional nas redes de empresas horizontais, bem como, sugerir melhorias para que se reduza essa assimetria informacional negativa. Desta maneira, acredita-se que as redes terão maiores condições de se perpetuarem no cenário empresarial. Corroborando com a discussão acima, acredita-se que esse trabalho será capaz de melhor explicar o processo de assimetria informacional das redes horizontais.

Como se pode observar na Figura 6 acima, a assimetria de informação transcorre tanto de maneira positiva, quanto de maneira negativa nas redes horizontais. Em ambas as situações, elas iram versar sobre a postura dos dirigentes (presidentes) das redes e de como podem se beneficiar ou não das informações que dispunham. Dessa forma, as referidas informações podem ocasionar ganhos mais significativos para seus negócios individuais, deixando de lado a parceria cooperativa.

Pereira (2005) comunga dessa realidade exposta acima e em seu trabalho coloca a seguinte situação, Primeiramente, o principal fator que incentiva a uma empresa a ingressar em um ambiente de rede, é o oportunismo. Ou seja, todos os empresários visualizam, nas redes, uma rápida alternativa de crescimento de seu negócio, possibilitando retornos econômicos superiores.

As assimetrias informacionais em redes podem ocorrer de maneira endógena, ou seja, de dentro para fora da rede. Sendo que desta forma estará ampara

teoricamente nas teorias da governança corporativa. As principais variáveis que essa prática pode acentuar é a falta de transparência por parte dos membros frente à diretoria da rede, bem como a desconfiança por parte dos membros no que se refere a sua estrutura de governança. De maneira empírica, esse tipo de assimetria pode ocorrer entre “grupinhos seletos” dentro da rede. Especificamente, os diretores, podem utilizar informações privilegiadas para beneficiar apenas uma parte dos membros de uma rede.

No que tange os aspectos positivos, ilustrados a partir da parte direita da figura, na qual as transações de ECT e os relacionamentos ocorrem de maneira salutar, sem que a assimetria informacional ocasione problemas entre os membros da rede, não prejudicando os relacionamentos entre os mesmos. Nesta parte do *framework*, espera-se visualizar uma situação em que os atores das redes ajam sem que os objetivos individuais extrapolem os objetivos da rede. Aplica-se a esta situação principalmente, os membros não se valerem de atitudes oportunistas, o que pode ocasionar situações que serão relatadas abaixo e que foram retratadas no *framework*.

Entretanto, pode acontecer da assimetria informacional ocasionar um efeito negativo, assim como foi mencionado no referencial teórico deste estudo. Tais efeitos podem gerar disfuncionalidades na rede. Sendo que principalmente de duas maneiras. A primeira pode acontecer através de uma assimetria informacional exógena, ou seja, de fora para dentro da rede. Na qual, busca-se o embasamento teórico na Economia dos Custos de Transação e que irá acentuar principalmente o aspecto do oportunismo entre os membros que se beneficiam de uma informação privilegiada. Pragmaticamente, essa situação pode acontecer entre os dirigentes das redes com os fornecedores da mesma, ou com clientes da rede. Sendo que os dirigentes podem obter informações beneficiadas.

Apenas fazendo uma abordagem empírica desse *framework* será possível identificar como esse construto interfere. Ainda pretende-se analisar como ele, o referido construto, interfere diretamente na assimetria de informação. Informações como o tempo em que o presidente fica no cargo interfere na assimetria de informação? A maneira pela qual os dirigentes (presidentes) são eleitos influencia? A

composição da presidência influencia? Ainda, a estrutura de governança é determinante no tipo de assimetria de informação nas redes?

Ao abordar-se a temática da assimetria de informação, devem-se destacar os estudos pioneiros de Jensen e Meckling (1976), que colocavam o problema da agência entre os atores envolvidos no processo. Buscando uma maior compreensão sobre essa temática, os estudos de Williamson (1975) também abordavam que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo da ECT era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas.

É relevante destacar que o trabalho de Dahlstrom e Ingram (2003) abordou a temática da assimetria de informação em redes, no qual se propõem a examinar como os agentes em redes influenciam a redução dos custos principais no que se refere à incerteza no fechamento de pré-contratos. Tendo como teoria de base os estudos de Balakrishnan e Koza (1993) e de Williamson (1985).

Suas principais contribuições são a formulações de cinco proposições de pesquisa. Contudo, fica perceptível no discurso do autor, mesmo que de maneira indireta a evidência de ganhos por partes das organizações exógenos e endógenos, em decorrência da assimetria de informação.

Nesse tocante, os autores Gulati e Garguilo (1997) sugeriram que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um “imbricamento endógeno” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes.

Corrobora com essa temática, o fato de que no momento da busca de um estado da arte sobre a teoria da agência, a literatura indicou que os problemas de agência podem ser derivados a partir de duas perspectivas principais. A primeira refere-se aos ganhos por parte dos agentes provenientes da assimetria da informação através da concepção exógena, que irá ganhar sustentação a partir do

entendimento da teoria dos *stakeholders* que aponta que a organização troca informações com todos os atores envolvidos nos processos da empresa. Esse direcionamento indica que os ganhos provenientes das assimetrias de informações por parte dos atores podem ser relacionados com acordos com fornecedores, clientes, entre outros.

Entretanto, os ganhos decorrentes das assimetrias informacionais podem ser concebidos dentro dos relacionamentos interorganizacionais de maneira endógena, ou seja, entre os próprios membros das redes de empresas. As variáveis conflito, oportunismo, barganha, poder, confiança e comunicação, serão fundamentais para o entendimento das assimetrias de informação tanto no âmbito exógeno quanto no âmbito endógeno para o presente *framework*.

Essas variáveis foram analisadas nos discursos de (BERA *et al.*, 2001; ZAWISLAK, 2004; KWON e SUH, 2005; POPOV e SIMONOVA, 2006; BALESTRO 2004; MAGNAN, ST-ONGE e CORMIER 2005). Por fim, este construto teve base teórica principalmente nos estudos relativos à Teoria da Agência, a Economia dos Custos de Transação e a Teoria dos *Stakeholders*.

Operacionalmente, tem-se a intenção de avaliar qual a assimetria ocorre mais nas redes, ou seja, a exógena ou endógena? De que maneira essas variáveis impactam a estrutura de governança? Como afetam diretamente a *performance* das redes? Quais os *stakeholders* que mais interagem com as redes e como exercem a sua influência na estrutura de governança em na assimetria de informação exógena?

Por fim, esse modelo teórico visa verificar num segundo momento de maneira empírica como se procede a assimetria informacional nas redes de empresas horizontais, bem como, sugerir melhorias para que se reduza essa assimetria informacional negativa. Desta maneira, acredita-se que as redes terão maiores condições de se perpetuarem no cenário empresarial. Corroborando com a discussão acima, acredita-se que esse trabalho será capaz de melhor explicar o processo de assimetria informacional das redes horizontais.

3 MÉTODO DO TRABALHO

O presente capítulo apresenta-se de forma a garantir o “como” fazer para alcançar a resposta do problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho. Ainda nesse contexto, o referido capítulo está subdividido em cinco partes principais, na qual se irá detalhar de forma clara e sucinta a metodologia que norteou esse estudo.

3.1 Método de pesquisa

O presente trabalho utilizar-se-á do objeto do estudo do método de multicasos. Na concepção de Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo.

Na aceção de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado. Yin (2004) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

Eisenhardt (1989) sustenta ao discorrer sobre as possibilidades de geração de teorias a partir de estudos de caso, que o mesmo é uma estratégia de pesquisa que objetiva o entendimento da dinâmica presente, mas dentro de uma moldura

simples, que pode envolver tanto simples quanto múltiplos casos e numerosos níveis de análise, e que permite ocupar-se ou empregar um “desenho encaixado”, que a autora classifica como significando múltiplos níveis de observação, dentro de um estudo simples.

Segundo a autora, os estudos de caso podem ser utilizados com múltiplos objetivos: i) prover a descrição de um fenômeno; ii) testar uma teoria; e iii) gerar uma teoria. Já, os casos a serem escolhidos podem: i) replicar casos anteriores; ii) estender teorias; iii) desenvolver categorias teóricas; e, iv) prover exemplos de tipos polares.

Corroborando com essas observações, nesta pesquisa há em parte a descrição do fenômeno de como ocorre à assimetria de informações em redes de empresas de estruturas horizontalizadas, bem como, há um teste da proposição de um *framework*. Já os casos a serem escolhidos serviram para estender o processo de assimetria de informação e se vai corroborar ou refutar o modelo teórico proposto.

Como neste objetivo pretende-se pesquisar seis redes de empresas com estruturas horizontais, o desenho de pesquisa mais adequado se insere exatamente no cruzamento dos casos múltiplos com um projeto holístico. O autor classifica o delineamento de pesquisa decorrente deste cruzamento como sendo do tipo 3. A Figura 7 demonstra melhor esse processo.

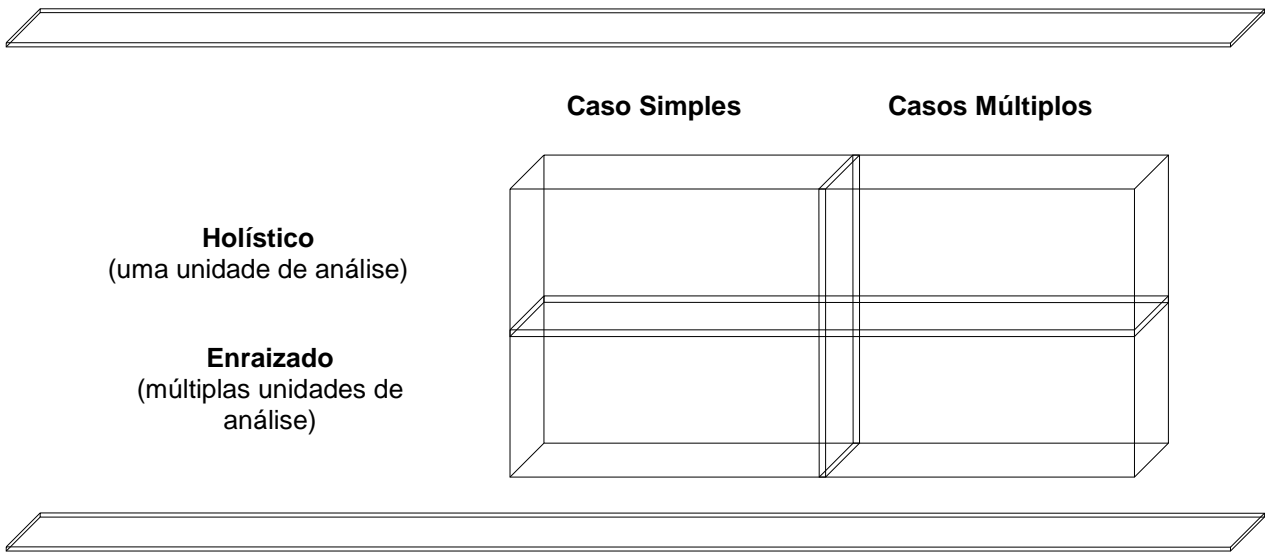


Figura 7 - Tipos básicos de desenho de pesquisa para estudos de caso

Fonte: Yin (2004).

3.1.1 Procedimentos de pesquisa

Um estudo de caso exige um bom desenho de pesquisa para que haja uma adequação entre objetivos pretendidos e resultados alcançados. Corrobora com essa temática, Yin (2004) ao apresentar uma Figura 8 abaixo, na qual indica os passos que devem ser seguidos desde as primeiras definições acerca do planejamento de um projeto de pesquisa até a análise dos resultados decorrentes de um estudo de caso.

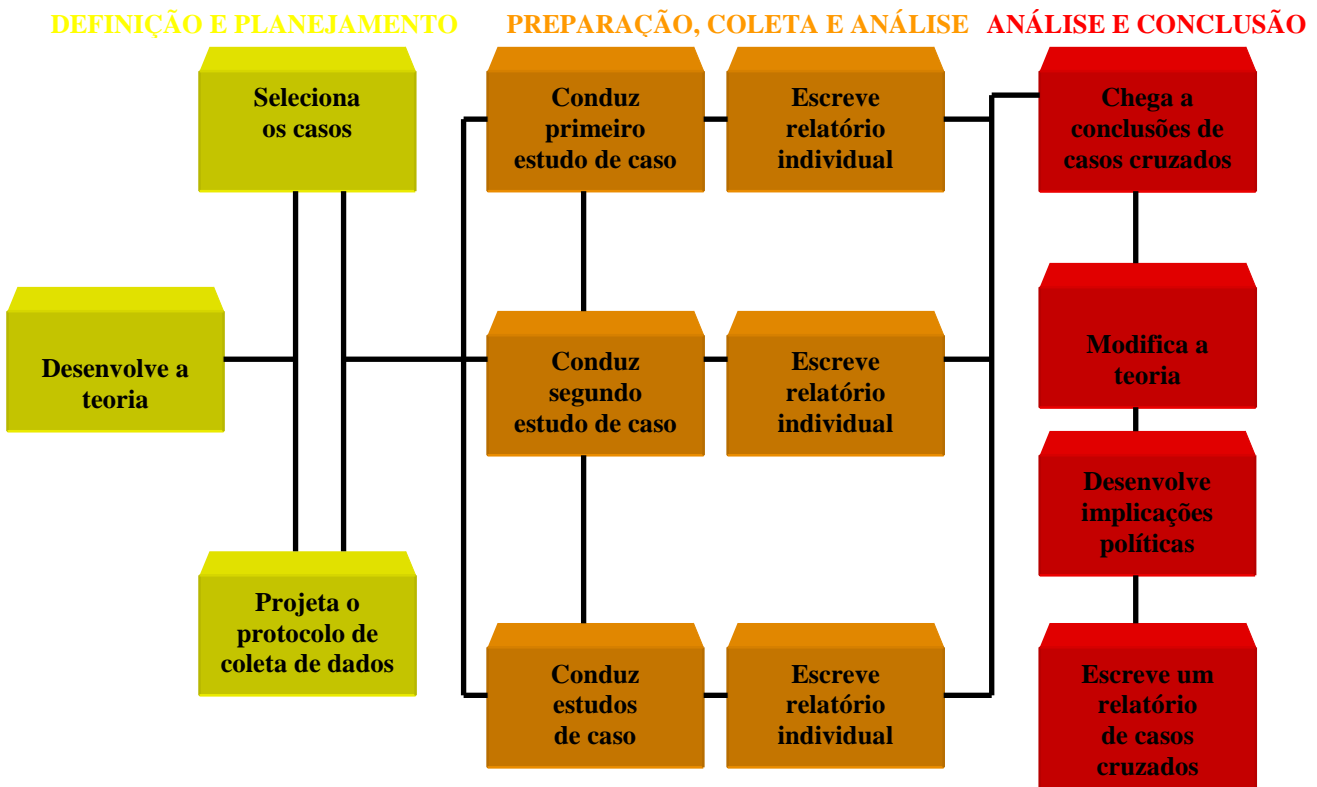


Figura 8 - Método de estudo de caso

Fonte: Yin (1994).

A partir desses pressupostos, o presente projeto se constituirá em uma pesquisa exploratória. Para Malhotra (2004), o principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Ainda na concepção do mesmo autor, a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos, por que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

3.2 Amostra

A população foi constituída por micro, pequenas e médias empresas que desenvolvem ações de cooperação e estão inscritas nas redes de cooperação implementadas pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos

Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. Estas entidades foram agrupadas de acordo com seu porte e setor de atividade. Extraiu-se uma amostragem de sete entidades empresariais dos setores de comércio, serviço e indústria que desenvolvem ação de cooperação. As sete redes empresariais pesquisadas são constituídas por 76 empresas. Sendo que se obteve o retorno de 57 questionários. Sendo que 50 eram de **“atores membros”** e 7 de **“atores presidentes”**.

Para fazer parte da pesquisa, as redes de cooperação ou alianças, deveriam existir em grupos de três ou mais empresas que estejam cadastradas junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. As unidades da amostra foram definidas após ter-se o mapeamento das redes de cooperação e o número de empresas cadastradas por setor.

3.3 Teste piloto

Visando a consolidação do método e dos instrumentos de pesquisa, realizou-se no presente estudo testes preliminares. A consolidação da pesquisa fez-se, em empresas que possuem ações de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul e que pertençam a SEDAI. Este teste piloto visou realizar possíveis alterações pertinentes no questionário e na entrevista estruturada, para a busca de resultados mais fidedignos.

3.4 Técnica de coleta de dados

As técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados são as seguintes:

- Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários, através de pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e pesquisa junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, a fim de formular um quadro teórico referencial sobre redes de cooperação, criar um quadro amostral e

verificar o atual cenário das redes e estratégias de cooperação das empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

- Na segunda fase foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os presidentes das redes de cooperação. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a entrevista semi-estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; onde as perguntas feitas são pré-determinadas, mas podendo haver mudança no transcorrer da aplicação. No roteiro aplicado aos presidentes, havia 27 questões abertas. Num segundo momento dessa etapa foram realizadas quatro entrevistas com os consultores da SEDAI responsáveis pelas sete redes que integraram esse estudo. Cabe destacar que o roteiro aplicado aos consultores utilizava 15 perguntas abertas.
- Na terceira fase foi feita uma coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários com os demais membros das redes, que na percepção de Hair *et al* (2005), a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão. Essa aplicação deu-se nas as empresas dos setores do comércio, e da indústria. O referido questionário contava com questões de natureza sócio-culturais, bem como, com questões relativas à temática proposta no estudo.

3.5 Técnica de análise de dados

Na apreciação e análise das entidades e empresas visitadas serão utilizados instrumentos descritivos associados a mecanismos derivados da lógica da matemática, concernentes às características deste estudo. Os questionários serão processados em microcomputadores com utilização do *software SPSS* para análise estatística.

Para analisar os dados obtidos através da aplicação do questionário, serão utilizados tabelas, histogramas e ferramentas estatísticas. Para se realizar a análise das entrevistas, optar-se-á pela análise de conteúdo, na qual é sugerida por Bardin.

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a influência de conhecimento relativo às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Uma melhor compreensão de como se procedeu para atingir o objetivo principal que era de Identificar e analisar a assimetria informacional que ocorre entre as empresas inseridas em Redes, bem como, as principais vantagens obtidas pelos presidentes das redes por ocuparem tal cargo, o desenho da pesquisa estabelecido pode-se resumir que as etapas reais seguidas na pesquisa foram:

- Definição do problema de pesquisa, das proposições teóricas e objetivos geral e específicos da pesquisa;
- Elaboração do referencial teórico;
- Construção do esquema preliminar de pesquisa;
- Definição da metodologia;
- Escolha das empresas a serem pesquisadas;
- Pesquisa de campo: entrevistas, aplicação de questionários e análise documental;
- Análise de cada caso de forma individual;
- Análise conjunta dos casos;
- Conclusões e considerações finais.

As principais etapas do projeto de pesquisa podem ser resumidas e melhor visualizadas a partir do esquema apresentado na Figura 9.

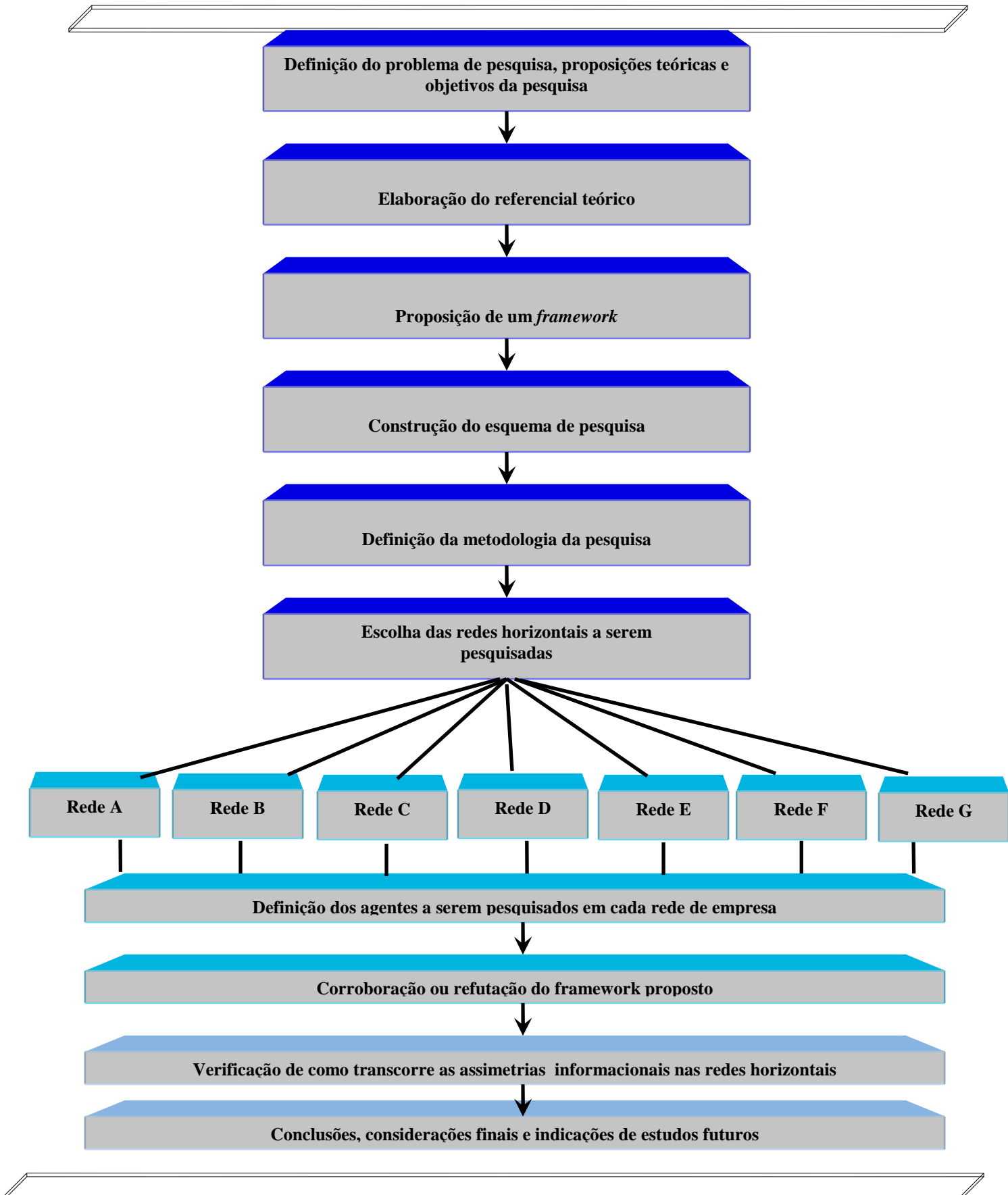


Figura 9 - Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 Limitações do estudo

O presente estudo utilizou como método, a pesquisa de natureza exploratória. Neste contexto, os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados foram o questionário auto-administrado, que, segundo Hair *et al.* (2005), são normalmente respondidos pelo respondente, sem a presença do pesquisador, e podem ser entregues de várias maneiras.

Este tipo de coleta, no entanto, trouxe algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao número de questionários que voltam, e as dúvidas dos respondentes, que, neste caso, não serão esclarecidas diretamente pelo pesquisador. E de entrevistas semi-estruturadas a serem feitas com os gerentes e diretores das redes.

Outra questão a ser considerada trata das variáveis escolhidas neste estudo. Em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. Outras variáveis poderão, certamente, ser encontradas no desenvolvimento deste estudo, possibilitando, assim, outras pesquisas neste mesmo enfoque.

Por fim, vale ressaltar que, como um dos objetivos específicos deste estudo, busca-se conhecer as percepções e perspectivas dos empresários que optaram por participar da rede. Assim, pode ocorrer certa subjetividade no decorrer deste processo, visto que serão opiniões pessoais, dadas em circunstâncias diferentes e momentos particulares de cada um.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estrutura desse capítulo foi concebida de maneira a evidenciar os resultados relacionados a cada um dos objetivos propostos. Para construir os resultados do estudo, optou-se por versar o mesmo em cinco momentos distintos.

A primeira parte fará uma breve caracterização da região à qual se encontra as redes. Na segunda parte permeou a percepção dos “atores membros” das empresas participantes das redes. A terceira por sua vez relata os resultados dos “atores presidentes”. A quarta ressalta a percepção dos “atores consultores”. A quinta e última por sua vez, apresenta um imbricamento das percepções dos atores pesquisados.

Ressalta-se que por se tratar de um estudo de casos múltiplos, atenderam-se as indicações de Yin (2004), na qual afirma que em estudos de casos múltiplos, é recomendado fazer análises cruzadas, não individuais entre os casos.

4.1 Caracterização da região das redes pesquisadas

A região central do estado do Rio Grande do Sul, de acordo com os dados do IBGE (2008), abrange 33 municípios, com uma área de 31.769,2 km², o que representa 11,61% da área total do Estado do Rio Grande do Sul. A renda per capita no ano de 2007, foi de R\$ 7.429,00.

No que se refere a sua população, segundo levantamento de 2007 é de 714.455 habitantes, representado 6,6% do total do estado. A economia está

baseada, principalmente no agronegócio, varejo e beneficiamento. Trata-se, assim, de uma região possuidora de significativa participação do agronegócio no PIB total (53%).

Destaca-se na Região Central a cidade de Santa Maria, com aproximadamente 243.000 habitantes, outras como: Santiago, São Sepé, Cachoeira do Sul, possuem respectivamente 52.138, 24.698 e 87.873 habitantes. A grande maioria das demais cidades possui população entre 2.400 a 20.900 habitantes. A região possui muitos municípios que concentram suas principais atividades e fontes de renda na área rural.

Por ser o maior município entre àqueles pertencentes à região Centro do Estado, Santa Maria incumbe-se de ser a principal força que move os números da região. Possui uma economia voltada para o comércio e prestação de serviços.

A contribuição da agropecuária para o PIB de Santa Maria resumia-se a apenas 9,21%, o setor industrial contribuía com 9,75% e o comércio e serviços com expressivos 81,04%. O PIB do Estado (dados de 1990), nos quais a agropecuária contribuiu com 10,70%, o comércio e serviços com 53,80%, perfazendo uma diferença de 30,0% maior na comparação com Santa Maria e o setor industrial com 35,50% do PIB do Estado, 25,75% inferior quando comparado com Santa Maria.

4.1.1 As redes pesquisadas

Neste tópico, pretende-se ilustrar de maneira sucinta as Redes Horizontais que foram pesquisadas.

REDE BRASIL ESPORTES (RBE) - Esta rede atua na comercialização de produtos esportivos. **O presidente desta rede é o senhor Paulo Brandt.** O lançamento ocorreu no dia 20 de outubro de 2004, compreendendo 11 empresas de diversos municípios do Rio Grande do Sul.

Durante esse período a RBE expandiu para 19 empresas, somando

atualmente 35 estabelecimentos. Os ganhos que a formação da rede trouxe as empresas é concreto porque a maioria das associadas ampliou a sua participação no mercado, quer com a abertura de novas filiais quer com parcerias com fornecedores destacados.

Resumo da RBE:

Data do lançamento: 20 de outubro de 2004

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO REDE BRASIL ESPORTES

Presidente da Rede: Paulo Norberto Brandt

Endereço Completo: Rua Alberto Pasqualini, 111 - Sala 304 - Bairro: Centro
CEP: 97015-010 Santa Maria - RS

Telefone: 55 3218-1919 **E-mail:** contato@redebrasileportes.com.br

Número de Associados: 19

Número total de funcionários: 369

REDE UNIMETAL - A Rede Unimetal congrega 07 empresas do ramo de serralharias localizadas na Cidade de Santa Maria e foi lançada no mercado na noite do dia 10 de dezembro de 2004, no Itaimbé Palace Hotel, em solenidade conjunta com a Rede Toda Obra.

Essas empresas atuam diretamente na construção de esquadrias para obras da construção civil, bem como atendem pessoas físicas que necessitam desse tipo de serviço. **O presidente da rede é o empresário Eng. Rubens Reck..**

As empresas já possuem uma identificação padrão, fachada e placas e todos os associados utilizam a logomarca Rede Unimetal em seus veículos, e nos uniformes dos funcionários. No ano de 2005 a rede foi homenageada pelo jornal A Cidade como empreendedores do ano.

Resumo:

Data do lançamento da Rede: 10 de dezembro de 2004

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO REDE UNIMETAL

Presidente: Eng. Rubens Reck

Endereço: rua Visconde de Mauá, nº 25, Bairro Patronato, Santa Maria - RS

Telefone: 32226249

E-mail: redeunimetal@yahoo.com.br

Número de Associados: 7

Número de total de empregados das empresas associadas: 25

REDE CONSTRUMAIS_- A Rede Construmais foi lançada na noite do dia 15 de dezembro de 2004, em solenidade conjunta com a Rede Finopão e a solenidade transcorreu-se no Auditório Pêrsio Reis do Centro de Tecnologia da UFSM. A referida rede de cooperação foi lançada com 14 empresas, e hoje já tem 18 associados.

Esta rede atua no segmento de comercialização de materiais de construção. **O presidente da Rede Construmais é o empresário Antônio Carlos Corrêa.** A rede construmais tem sede na avenida medianeira em Santa Maria, e está com todas as fachadas das associadas pintadas, bem como a padronização dos uniformes e dos veículos das associadas. Esta rede tem conseguido ganhos consideráveis com os seus fornecedores, porque já está com uma marca reconhecida.

Resumo:

Data de estruturação da Rede: **15 de dezembro de 2004**

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO REDE CONSTRUMAIS

Presidente: Antônio Carlos Moreira Correa

Endereço: Av.Nossa Senhora Da Medianeira, 1110 – Subsolo – Bairro Medianeira-
CEP 97060-002

Telefone: (55)30253399

E-mail: redeconstrumais@yahoo.com.br

Número de Associados: 19 EMPRESAS

Número de Funcionários: 111

REDE ARROZEIRAS DO SUL - Esta rede foi apresentada a sociedade em 30 de janeiro de 2006, na cidade de Santa Maria. Esta rede é formada por 12 agroindústrias arrozeiras que se uniram para atuarem em conjunto no mercado doméstico e internacional.

Entende-se que com esse lançamento o segmento se fortaleça e possibilite ganhos para o mercado gaúcho e brasileiro, visto que a maioria das associadas já atua na exportação de seus produtos. Desta iniciativa inédita deve emergir uma marca forte nacional e internacional.

Em 2006 o presidente desta rede esteve visitando a China em comitiva oficial do Governo do Estado e deverá retomar ainda esse ano para buscar parcerias com empresários daquele país, para o desenvolvimento de novos produtos ou agregar valor ao que hoje é produzido pelas empresas associadas. **O presidente da rede e o empresário César Freitas.**

Resumo:

Data do lançamento da Rede: 30 de janeiro de 2006

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ

Endereço: Rua Prof. Teixeira nº 1284 Sala 04 –Bairro Centro, CEP, 97015-550 - Santa Maria – RS.

Presidente: **Cezar Vicente Rossi de Freitas**

Telefone: (55) 99711858

E-mail: redearrozeirasdosul@terra.com.br

Número de Associados: 11

Número de Funcionários: 288

REDE SIGA- Esta rede foi lançada no dia 31 de janeiro de 2006, na cidade de Santa Maria e uniu 13 Centros de Formação de Condutores - CFC's - que passaram a utilizar a marca comum - Rede Siga que poderá garantir, em breve, um diferencial na imagem dos associados como prestadores de serviços com qualidade e responsabilidade, em um segmento que requer extremo profissionalismo na formação de novos condutores de carros de passeios, de carga e coletivos.

O presidente da rede e o empresário Francisco Osvaldino Pinto. A rede para facilitar seu trabalho em final de 2006 passou a utilizar sede própria. Atualmente os veículos da frota das associadas estão sendo identificados com a logomarca da rede SIGA, o que está trazendo um bom avanço no marketing da

organização.

Resumo:

Data do lançamento da Rede: 31 de janeiro de 2006

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO DOS CENTROS DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

Endereço: Av. Nossa Srª das Dores, nº 2255- Bairro Dores- Santa Maria/RS – Cep. 97050-531

Presidente: Francisco Osvaldino Pinto

Telefone: (55) 3222-9012 **e-mail:** cfcativa@via-rs.net **hedson@bol.com.br**

Número de Associados: 13

Número de Funcionário: 190

REDECON - Associação das Construtoras e Incorporadoras do Sul. (edificações) – foi lançada perante a sociedade gaúcha em 22 de setembro, com a participação de 13 conceituadas empresas de Santa Maria. **O presidente da rede é o Sr. Administrador Luciano C. Mai.**

Resumo:

Data de estruturação da Rede: 24.07.2006

Nome da Associação: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Presidente: Luciano Castegnaro Mai

Endereço Completo: Rua Dr. Pantaleão, nº, Bairro Centro, CEP, - Santa Maria - RS

Telefone: (55)3222-4646 **E-mail:** atendimento@nima.com.br

Número de Associados: 13 EMPRESAS

Número de Funcionários: 273

REDE IMOBILIÁRIAS – São 12 empresas da área de comercialização e locação de imóveis de Santa Maria, que foram formalmente apresentadas a sociedade no dia 09 de novembro de 2006, no restaurante La Sagra do Clube Recreativo Dores.

Seu presidente já escolhido é o Sr. Amilton de Oliveira Junior. A RI nasce forte e em seu planejamento estão ações de marketing e negociação de

imóveis conjuntas e a busca de um espaço comum no Shopping Santa Maria, para dar mais visibilidade à rede.

Resumo:

Data do lançamento da Rede: 09 de novembro de 2006

Presidente: Amilton de Oliveira Junior

Nome da Associação: REDE IMOBILIÁRIAS

Endereço: Rua Visconde de Pelotas, 2167 – SANTA MARIA – RS.

Telefone: (55) 3026.9393 **E-mail:** amiltonjrimoveis@yahoo.com.br

Número de Associados: 12 (doze)

Empregos Diretos:60 (sessenta)

Nesta parte do estudo, tenta-se compreender a percepção dos “atores membros”. As principais considerações são apresentadas a seguir no próximo tópico.

4.2 A percepção dos “atores membros”

Neste momento, entende-se que se faz necessário uma breve caracterização dos membros das redes pesquisadas. Neste sentido, a Tabela 1 apresenta de maneira mais clara essa caracterização.

Tabela 1 - Caracterização dos “atores membros”

VARIÁVEIS	Frequência	%
Gênero		
Masculino	41	82
Feminino	9	18
Grau de Instrução		
Ensino Fundamental	5	10
Ensino Médio	16	32
Superior	29	58
Faixa Etária		
Entre 20 e 29 anos	8	16
Entre 30 e 39 anos	14	28
Entre 40 e 49 anos	16	32
Acima de 50 anos	12	24

Verifica-se através da Tabela 1 que a grande maioria dos membros das redes são homens (82%). Outra variável sócio-cultural investigada aponta que a maioria dos integrantes das redes estudadas (58%) apresenta formação superior completa, seguido por uma formação do ensino médio completo (32%).

A faixa etária por sua vez é bastante heterogênea, sendo que a faixa etária predominante concentra-se acima dos 40 anos (56%). Outra análise relevante extraída da caracterização dos atores desse tópico indica o tempo médio da existência das empresas investigadas possuem, em média 21 anos de constituição. O tempo da organização em rede é relativamente baixo, pois apresentou uma média de 2 anos e meio.

Ao se perguntar variáveis relativas à evolução de seus negócios, os “atores membros” ficaram relutantes e apenas 21 responderam aos questionamentos. Questões como o faturamento antes de seu ingresso na rede e após seu ingresso na rede se tornou relevante, bem como o número de funcionários que dispunham se faz necessário para avaliar o grau de evolução de seus negócios. Neste sentido, realizou-se uma análise conjunta das informações relatadas pelos “atores membros”. O quadro 3 abaixo, demonstra melhor esses dados.

FATURAMENTO ANUAL EM REAIS	
ANTES	DEPOIS
R\$ 16.907.000	R\$ 20.588.000
VARIÇÃO PERCENTUAL	
17,9%	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
ANTES	DEPOIS
472 Funcionários	510 Funcionários
VARIÇÃO PERCENTUAL	
7,5%	

Quadro 3: Evolução das empresas dos “atores membros” das Redes no que se refere a lucro e número de funcionários

Ao se analisar o quadro 3 acima, percebe-se que a participar da rede para os “atores membros” se reflete mais positivamente quando se trata de faturamento, pois houve uma variação percentual de 17,9% do momento que entraram na rede para o faturamento presente de seus negócios. Sendo que a variação percentual no número de funcionários foi relativamente menor, variando apenas 7,5%.

Valendo-se das contribuições dos estudos de Seal (2006), que ratifica o quanto à assimetria informacional é prejudicial para o processo de governança nas micro e pequenas empresas, parti-se agora para verificar a percepção dos “atores membros” quanto a algumas variáveis específicas relativas à estrutura de governança. Não obstante, a Tabela 2 apresenta de maneira mais clara o bloco de questões acerca desse construto, bem como a média de avaliação.

Tabela 2 - Variáveis relativas a mecanismos de governança na rede

Variáveis Perguntadas sobre Governança	Média
Sempre o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede.	1,60
As diretorias das redes, de um modo geral, seguem um modelo autoritário de gestão.	2,11
A diretoria da rede tem autonomia para tomar qualquer decisão em meu nome.	3,27
Decisões tomadas isoladamente pela diretoria são mais eficientes e rápidas.	4,29
A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de idéias.	5,86
A diretoria coloca o lucro em primeiro lugar para a condução da rede.	3,67
A transparência é a principal característica das direções (atual e anterior) das redes.	6,06
Ações oportunistas não são toleradas pela diretoria.	5,06

A escala que se utilizou era do tipo *likert* de sete pontos, sendo que quanto mais próximo de 1, os respondentes diriam que discordam totalmente e aproximando-se de 7 que concordam totalmente com as afirmações feitas. Diante do exposto, percebe-se que os “atores membros” avaliam a estrutura de governança de suas redes de maneira positiva. Eles não percebem de maneira veemente questões como intransparência e modelos autoritários de gestão. Ainda, acreditam que a diretoria não tolera ações oportunistas por partes dos membros.

Ao se avaliar a assimetria de informação por parte dos “atores membros”, imbricam-se com as contribuições indicadas pela literatura. Especificamente, vão ao encontro dos resultados dos estudos de Gulati e Garguilo (1997), na qual sugeriram que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, que estimula as organizações a almejem a cooperação e um “imbricamento endógeno” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes.

Para este estudo, buscou-se entender como pode ocorrer o processo de assimetria de informação de maneira exógena e endógena no ambiente das redes de empresas com sua estrutura horizontal. Para tanto, algumas considerações foram elencadas a partir da literatura e investigadas a campo.

Ao se analisar as médias das variáveis propostas para essa discussão sobre a assimetria de informação na Tabela 3 abaixo, destaca-se que os “atores

membros” não estão bem convencidos de que não existem “grupinhos” mais seletos de participantes nas redes. O que remete a uma possível assimetria de informações de cunho endógeno.

Tabela 3 - Variáveis relativas à assimetria de informação

Variáveis sobre a assimetria de informações exógenas	Média	Variáveis sobre a assimetria de informações endógenas	Média
O contato com fornecedores é igual entre todos os membros da rede.	4,92	As informações geradas pela rede são repassadas de maneira igualitária entre os participantes.	5,27
Os prêmios recebidos pelas compras da rede são divididos entre todos os membros da rede.	5,51	As confraternizações entre os membros acontecem com a presença de todos.	5,18
Os fornecedores mantêm uma relação de amizade com a diretoria da rede.	5,33	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.	3,79
Na rede, a diretoria presta conta de tudo que é comprado e interagido com os fornecedores e clientes.	5,98	A direção da rede trabalha visando que os ganhos dos membros sejam similares.	5,86
Prêmios recebidos de fornecedores são práticas usuais da rede.	3,48	Todas as informações são repassadas por e-mail ou fax, o que facilita a comunicação entre os membros.	6,06
Os prêmios que recebo dos fornecedores são de produtos que não compro com a rede.	3,40	Na rede não há “grupinhos” de participantes.	4,42

Fora essa análise, não se pode afirmar que os membros estejam percebendo com alguma desconfiança a estrutura de governança nas redes e também não percebem se está ou não acontecendo assimetria de informações por parte da presidência.

De acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997), o problema da assimetria de informação em redes, é visto como um problema na determinação da estrutura de governança. Para tanto, a verificação de como os “atores membros” avaliam a atual estrutura de governança de suas redes se faz pertinente neste momento da discussão. Neste tocante, a média da variável satisfação ficou estabelecida em 7,74, numa escala que variava de 0 a 10.

Por fim, buscou-se um entendimento da satisfação geral dos “atores membros” com a rede as quais pertenciam. Neste sentido, os respondentes não

apresentaram uma satisfação muito elevada, tendo uma média de 6,8. Sendo que a escala era a mesma da última análise apresentada acima. Para que se possa compreender a perspectiva dos “atores presidentes”, o próximo tópico apresenta de maneira detalhada a percepção desse público.

4.3 Com a palavra, os “atores presidentes”

As entrevistas com os Presidentes das sete Redes ocorreram entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2008. Sendo que os mesmos foram entrevistados em seus locais de trabalho (suas empresas), previamente agendado.

Ressalta-se que as análises desses autores seja relevante uma ressalva. Conforme foi apontado pela literatura, quando se trata de assimetria de informação, invariavelmente tem-se que abordar questões que permeiam a estrutura de governança. Para tanto, os autores tiveram que ser polidos nos questionamentos feitos aos presidentes das 7 redes pesquisadas, no intuito de não gerar nenhum constrangimento. Isso se refletiu nas perguntas feitas aos mesmos, na qual não foram tão diretivas.

Contudo, como foi relatado nos “atores membros”, neste tópico também se acredita que seja relevante caracterizar os “atores presidentes” das redes pesquisadas. Verifica-se através da Tabela 4 que o maior número de presidentes nas redes pesquisadas são homens (86%). No que tange a formação escolar desse público, (57,1%) apresenta formação superior completa, seguido por uma formação do ensino médio completo (28,6%). A faixa etária por sua vez é bastante heterogênea, sendo que a faixa etária predominante concentra-se acima dos 50 anos (42,8%).

É relevante destacar que nenhum dos “atores presidentes” apresenta uma idade inferior a trinta anos. No que tange o tempo médio da existência da empresa que possuem em média 22 anos de constituição. O tempo em que estão cooperando em rede é relativamente baixo, apresentando média de 2 anos.

Tabela 4 - Caracterização dos “atores presidentes”

VARIÁVEIS	Frequência	%
Gênero		
Masculino	6	86
Feminino	1	14
Grau de Instrução		
Ensino Fundamental	1	14,3
Ensino Médio	2	28,6
Superior	4	57,1
Faixa Etária		
Entre 30 e 39 anos	2	28,6
Entre 40 e 49 anos	2	28,6
Acima de 50 anos	3	42,8

Questões como o faturamento antes de seu ingresso na rede e após seu ingresso na rede se tornou relevante, bem como o número de funcionários que dispunham se faz necessário para avaliar o grau de evolução de seus negócios. É importante destacar que dos 7 “atores presidentes” entrevistados, apenas cinco se dispuseram a responder questões sobre o faturamento e o número funcionários de suas empresas. Neste sentido, realizou-se uma análise conjunta das informações relatadas pelos referidos atores. O quadro 4 abaixo, demonstra melhor esses dados.

FATURAMENTO ANUAL EM REAIS	
ANTES	DEPOIS
R\$ 382.000,00	R\$ 437.600,00
VARIAÇÃO PERCENTUAL	
12,7%	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
ANTES	DEPOIS
35 Funcionários	44 Funcionários
VARIAÇÃO PERCENTUAL	
21,5%	

Quadro 4: Evolução das empresas dos “atores presidentes” no que se refere a lucro e número de funcionários

No que se refere à análise do quadro 4, o que realmente é importante se analisar é a variação percentual. Neste sentido, percebe-se que os atores supracitados tiveram um incremento de uma maneira geral de 12,7% em seus

faturamentos. Em contra partida, a variação do número de funcionários que existiam em suas empresas e depois de terem ingressado na rede é ainda maior, apresentando um percentual de 21,5%.

Levantar qual o grau de satisfação que os “atores presidentes” apresentam com relação à rede, é algo pertinente. Neste sentido, identificou-se que os “atores presidentes” demonstram um grau de satisfação superior (média de 8,1) aos demais representa de uma melhor maneira a satisfação dos mesmos, também numa escala que variava de 0 a 10.

Um questionamento que emergiu para ser feito para os presidentes, dizia respeito a como se dava o processo de decisão dentro das redes (com esse questionamento pretendia-se buscar indicativos de governança corporativa). Em sua plenitude os presidentes foram convictos de que as decisões são tomadas todas em reuniões e partilhadas entre todos os membros. Entretanto, o presidente 3 aponta a seguinte contribuição:

“Ainda há uma carência de planejamento por parte da rede, sendo que tudo envolve questões financeiras, o que acarreta em alguns momento em decisões isoladas por parte do presidente. (Presidente 4).”

Não obstante, um importante dado para se determinar a assimetria de informações, na qual apontam à literatura, principalmente as contribuições de Kim *et al.* (2005) é como se dá o processo de comunicação entre os membros das redes interorganizacionais. Neste sentido, é importante destacar que algumas redes ainda não apresentam sites próprios, nem mesmo seus membros se correspondem por e-mails. Sendo que em alguns casos a comunicação somente é feita por telefone e pelas reuniões. Mas essas em detrimento da distância geográfica acontecem somente mensalmente. De acordo com presidente 7:

“A distância geográfica, que acarreta em reuniões mensais e o fato de não se ter um site ainda, impede o repasse dinâmico das informações para os membros das redes (Presidente 7).”

Corroborando com a discussão o fato de se questionar se tudo que é comprado/negociado pela rede é repassado para os demais membros nas reuniões

(esse fato faz uma alusão ao questionamento da assimetria de informação). Não se obteve uma uniformidade nas respostas dos presidentes. Sendo que os presidentes (3 e 4) apresentam certa liberdade nas compras.

“A maioria das coisas que compramos são repassadas nas reuniões, entretanto têm outras que por motivo de tempo e de não se perder um bom negócio, a presidência acaba comprando sem o consentimento dos demais membros (Presidente 3).”

“Sim, tudo. Somente em caráter excepcional tomo a liberdade de efetuar compras sem comunicar os demais membros da rede (Presidente 4).”

Não se pretende aqui apontar que essas práticas caracterizam o processo de assimetria de informações. Entretanto, essa liberdade de comprar livremente em nome da rede, bem como falhas no processo de comunicação, pode levar a comportamentos oportunistas que caracterizariam um processo de assimetria de informação.

Neste sentido, Williamson (1985) resume o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes, o que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes (WILLIAMSON, 1985).

Ao se pensar a lógica da assimetria de informação numa abordagem endógena, a maioria dos presidentes consentiu e disse que a presidência faz tratamento diferenciado para alguns membros.

“Sim, tem tratamento diferenciado sim, principalmente para os que se demonstram mais interessados na construção e manutenção da rede (Presidente 5).”

“Sim, em decorrência da falta de confiabilidade entre alguns membros. Especificamente problemas de relacionamentos entre dois membros de Santa Maria. Isso leva a darmos preferência para alguns e não para outros (Presidente 4).”

“Acontece sim, um grupo menor dentro de um grupo maior. (Presidente 3).”

A seguir, questionou-se se a presidência mantém contato com fornecedores/clientes que a rede não mantinha. Esse questionamento buscava vestígios de uma possível assimetria de informação de cunho endógeno. Surpreendentemente, os **“atores presidentes”** em sua plenitude afirmaram que tem liberdade para manter contato com fornecedores que a rede não possui. Ainda imerso nessa discussão, a afirmação feita pelo presidente da rede 1 denota surpresa.

“Quando a rede é constituída, a primeira postura do fornecedor quando procura o presidente é assediá-lo para que ele não prossiga com a rede. Muitas vezes até nos oferecem vantagens pessoais para que não compremos em rede. Isso se deve pelo fato que para o negócio deles é ruim (Presidente 1).”

Ao se voltar para a discussão proposta pelo questionamento acima, algumas considerações dos presidentes soam um tanto quanto estranhas.

“Incrivelmente a rede me permite ter contatos com novos fornecedores que eu não tinha. Agora eles fazem parte dos meus fornecedores ativos (Presidente 5).”

“Ainda possuo alguns fornecedores só da minha empresa. Sendo que a rede ainda não dispõe contato com eles (Presidente 7).”

“Sim, até pelo fato que eu faço uma concorrência, olho preço e qualidade (Presidente 5).”

Inegavelmente as afirmações feitas acima preconizam um comportamento no mínimo indevido por parte dos **“atores presidentes”**. As oportunidades dispostas pelo cargo (eventos, feiras, congressos), juntamente com as facilidades de negociar com fornecedores que a rede não possui são um forte indicativo de assimetria de informação nas redes. Entretanto, neste ponto do trabalho, faz-se importante uma análise dos **“atores presidentes”** do apoio que recebiam por parte da SEDAI para a sua gestão na rede.

“Principalmente em termos de acesso as ferramentas de planejamento, contamos muito com o apoio do consultor (Presidente 3).”

“Sem o apoio da SEDAI, não tinha havido a concepção da rede. Os consultores foram fundamentais, principalmente no que tange aspectos de assessoria jurídica e contábil” (Presidente 4).

Visto o destaque dado pelos **“atores presidentes”** para presença dos consultores nas redes. Busca-se no próximo tópico a percepção dos **“atores consultores”**.

4.4 “Atores consultores”: uma percepção externa

Neste momento, deve-se esclarecer como o programa Redes de Cooperação está constituído neste momento. Infelizmente, por motivos políticos, o programa parou de atuar em janeiro de 2007, mas em junho de 2006 foi à última vez que seus consultores foram remunerados. Entretanto, os consultores entrevistados para este estudo, ainda acompanham as redes pesquisadas, mesmo sem o afinco de antes, mas não perdendo o contato com os membros das redes por completo.

Cabe destacar que no período de 2004 a 2006, o Programa Redes de Cooperação na Região central do RS, juntamente com o apoio da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) lançaram 25 Redes de Empresas com estruturas horizontais, de acordo com a metodologia do programa, que contemplou aproximadamente 411 empresas na região central do RS.

Ainda, no intuito de se ilustrar de uma melhor maneira a atuação do Programa Redes de Cooperação, apresenta-se fragmentos do relatório final do referido programa na região central do estado.

4.4.1 Expansões

Dentro dos objetivos definidos pelo convênio signatado entre a SEDAI e UFSM estão à necessidade de buscar a expansão de redes formatadas pela UFSM e das outras equipes que fazem parte do programa. Durante a vigência do convênio

foram, implantadas aproximadamente 80 expansões pela equipe sob responsabilidade da equipe.

4.4.2 Segmentos trabalhados atualmente pela equipe UFSM

Embora o convênio tenha tido termo em 31 de dezembro de 2006, nossa equipe continua dentro do possível dando assistência as redes formadas, principalmente aquelas em que as reuniões ocorrem em Santa Maria, portanto em princípio não acarretando custo.

Dois segmentos importantes para a região continuam a ser trabalhados, os setores moveleiro e o segmento de zeladoria, alarmes e monitoramento residencial e empresarial. Abaixo apresentamos uma breve caracterização de cada segmento:

4.4.3 Segmento de zeladoria, alarmes e monitoramento

São aproximadamente 18 empresas que prestam serviços de zeladoria, alarme e monitoramento, que estão bastante motivados a formatarem e constituírem uma rede de cooperação como diferencial competitivo.

4.4.4 Centro gestor de inovação moveleira

É um objetivo traçado pela equipe UFSM, sendo que com a ação conjunta da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais-(SEDAI-RS), da Prefeitura Municipal de Santa Maria e do Ministério da Integração Nacional, pretende-se unir aproximadamente 40 empresas da Mesorregião sul do Estado para proporcionar um diferencial competitivo e uma referencia nacional de qualidade no setor moveleiro.

A principal vantagem competitiva será a criação de laboratórios de desenvolvimento de produtos, de prototipagem, e de pesquisa de mercado, com a compra de equipamentos de última geração para sua maior eficiência.

4.4.5 Cursos

Durante o período compreendido foi proporcionado as associadas das diversas redes a oportunidade da realização de um curso, cujo tema foram desde o planejamento estratégico, padronização de procedimentos, auditoria de qualidade e Formação do Preço de Venda entre outros, que qualificou mais os gestores para a tomada de decisão, o banco de horas de cursos no período foi de aproximadamente 200 horas.

4.4.6 Eventos de redes de cooperação no período

Além da participação do supervisor da UFSM nos encontros mensais de supervisores, também houve a participação de todos os consultores e de empresários em redes ou em fases de sensibilização nos seis Encontros Estaduais de Redes de Cooperação, realizados em vários pontos estratégicos do nosso Estado. - realizado no mês de abril na cidade de Canela.

Destaque-se que em todos os casos os eventos foram importantes para os esclarecimentos e aprendizagem dos empresários, pois eles puderam trocar idéias e conhecer de perto a realidade de outras redes de cooperação inseridos na metodologia desenvolvida pela SEDAI-RS.

A equipe e empresários das redes formadas ou em formação tiveram a oportunidade de participarem de encontros em nível nacional e internacional de redes de cooperação, nesses eventos a Parceria UFSM-Redes tiveram uma significativa participação, sendo que no último evento estiveram presentes cerca de 120 empresários dos diversos segmentos trabalhados pela equipe UFSM.

A qualificação do programa, sua ampliação e manutenção passam pela qualificação contínua de supervisores e consultores, para isso existe uma preocupação constante com o aprimoramento das ações, dos procedimentos e da metodologia, e o fórum para isso são os periódicos encontros dos consultores com a coordenação Estadual.

4.4.7 A parceria com a imprensa da região

A mídia escrita, televisiva e ouvida local e regional tem expressado em várias ocasiões o sucesso do programa redes de cooperação SEDAI/UFSM, sendo que a todo lançamento há destaque do trabalho realizado e a certeza do futuro das organizações que se unem em rede.

Da mesma forma a Reitoria da UFSM e a direção dos Centros de Tecnologia e de Ciências Sociais e Humanas vem sendo parceira direta para o sucesso já mencionado, bem como outras entidades parceiras como o SEBRAE, SESC, SENAI, FECOMERCIO, Prefeituras Municipais, Câmaras de Indústria e Comércio dos Municípios que fazem parte da região de abrangência da UFSM.

4.4.8 Os investimentos dos recursos financeiros

Acredita-se que os investimentos realizados pelo Estado do Rio Grande do Sul e da UFSM estão plenamente justificados, pois o programa mudou radicalmente o quadro econômico e social da região, o que demonstrou o acerto em sua implantação na região e é um grande indicativo da necessidade de sua continuidade para ampliar as oportunidades de desenvolvimento regional e de inclusão empresarial nos modernos processos de gestão e tomada de decisão.

4.4.9 Quilometragem percorrida para o atendimento das metas

No ano de 2006 foram percorridos aproximadamente 41.000 km, para atendimento de redes, para a formação de redes e apresentação do Programa em Câmaras de Indústria e Comércio de vários municípios. Deve-se considerar a região de abrangência da UFSM (Central, Campanha e Fronteira Oeste) sendo que Santa Maria dista em média 300 km das cidades onde se tem redes lançadas e com o acompanhamento (São Borja e Santana do Livramento), outras duas redes, como na Quarta Colônia e Cacequi distam aproximadamente 100 km de Santa Maria.

4.4.10 Potencialidades e demandas na região de atuação da UFSM

Por oportuno, e como sugestão, após avaliação com a equipe, levantou-se alguns objetivos (segmentos) que podem ser trabalhados no corrente ano, para satisfazer algumas demandas reprimidas, ou para atendimento de políticas regionais de desenvolvimento, como, por exemplo:

- Segmento pecuarista – fronteira (Santana do Livramento)
- Segmento Ovinocultura – fronteira (Dom Pedrito)
- Segmento Metal-Mecânico – centro
- Segmento de Produção Primária – centro
- Segmentos de Restaurantes – centro e Quarta Colônia
- Redes de Escolas (Públicas e Particulares)

Sendo o que se tinha para relatar sobre as atividades desenvolvidas pela equipe SEDAI (RS).

Destaca-se ainda que os quatro consultores entrevistados apresentam idade entre 45 e 55 anos, todos são professores da UFSM. Sendo que dois são professores do Departamento de Ciências Contábeis e os outros dois do Departamento de Engenharia de Produção. Os docentes apresentam titulação de doutores (os dois do Departamento da Produção) e dois Mestres (os professores da

Contabilidade). Conjuntamente, os quatro consultores lançaram 13 redes pelo programa Redes de Cooperação da SEDAI.

Retomando o intuito de analisar o processo de assimetria de informação nas redes horizontais, buscou-se identificar se os presidentes se diferenciavam dos demais membros. Para tanto, questionou-se: Qual era o perfil clássico de um diretor da Rede? Ele se diferencia dos demais? Todos concordavam que sim, que os presidentes se diferenciavam dos demais membros. De acordo com os consultores 1 e 4:

“O presidente tinha que ter um perfil de liderança, e tinha que ter credibilidade no seu meio de atuação. Que acreditasse no programa, por fim, tinha que ter uma empresa que tivesse credibilidade e tradição no mercado (Consultor 1).”

“Ele se diferenciava por ser motivado, pró-ativo. Em determinados momentos deveria impor algumas situações, nada de inesperado para a postura de um líder. Em certos momentos, sua postura chegava a reverter em desconforto entre os demais membros (Consultor 4).”

Investigando se as informações transcorriam de maneira simétrica, questionou-se os consultores se eles acreditavam que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular entre os membros das redes. Todos os consultores acreditam que sim. Na percepção do consultor 2:

“Sim, são repassadas entre todos os membros e os mesmos incentivavam a busca dessas informações por parte dos presidentes. Destaca ainda que em muitos casos o presidente seja eleito pelos membros para darem idéias aos demais (Consultor 2).”

Ao serem interpelados se acreditavam que os presidentes poderiam obter informações assimétricas, a partir de uma perspectiva exógena, os consultores foram questionados da seguinte maneira: Existiam “grupinhos” mais seletos entre os membros da Rede? Eles ganhavam mais? Neste tópico, houve consenso entre os consultores. Sendo que acreditavam que existiam, mas que os presidentes não obtinham mais benefícios por esse fato. Entretanto, a contribuição do consultor 3 ficou um tanto quanto dúbia.

“Sim, realmente existiam grupos mais seletos entre os membros das redes, mas eles não ganhavam mais por esse fato. Contudo, isso proporcionava mais poder político para esse grupo (Consultor 3).”

Ao se analisar a contribuição do consultor 3, fica uma dúvida: para que um grupo que não visa mais benefícios, gostaria de ter mais apoio político? Ainda neste momento da discussão, não se tem como responder a essa inquietude.

Quando questionados se os consultores percebiam atitudes oportunistas entre os membros das redes, em decorrência da assimetria de informação, apenas o consultor 1 disse não ter presenciado esse desvio de conduta nas redes em que trabalhou. Entretanto, os consultores 2, 3 e 4 afirmaram acontecer em suas redes.

“Percebi em uma reunião e chamei o membro para uma conversa particular no final da reunião (Consultor 3).”

“Sim, mas casos isolados. No caso presenciado por mim, um cliente comprou de um membro da rede que quebrou uma regra de participação em uma feira de negócios (Consultor 4).”

“Sim, as atitudes oportunistas eram sempre debatidas em reunião. Elas eram oportunistas no sentido de se conseguir bons negócios com os fornecedores por parte da presidência. Nem sempre visava o bem comum da rede essa prática, mas eu acho que é incumbência do consultor tentar reduzir a zero essa prática (Consultor 2).”

Corroborando com a discussão feita acima, os consultores foram questionados no intuito de verificar como eles percebiam a relação da presidência com os fornecedores das redes.

“Obrigatoriamente tinham que ter transparência. Pois, as propostas dos fornecedores eram para a rede. Sempre que procuravam à presidência da rede, o mesmo repassava para o consultor que levava para ser discutido na reunião geral (Consultor 2).”

“Eles negociavam com as comissões de compras da rede, sendo que se reuniam toda a segunda. Acredito que não havia benefícios para a presidência. O fornecedor assediava em muitos casos os presidentes, mas os mesmos levavam para as reuniões e ratificavam que não poderiam fazer esse tipo de prática na rede (Consultor 4).”

Pelo que se pode observar nas contribuições dos **“atores consultores”**, de uma maneira geral, os mesmos não percebiam de maneira incisiva a assimetria de

informação nas redes que atendiam. Entretanto, tratar o tema como novidade no âmbito das redes horizontais não pode se levar em consideração.

Destaca-se que os consultores tinham papel importante na condução e manutenção das redes horizontais. Neste ponto, se faz necessário uma reflexão acerca das três diferentes percepções sobre a assimetria de informações apresentadas no decorrer deste capítulo. Para tanto, o próximo tópico apresenta as diferentes percepções dos atores analisados, sendo que o mesmo propôs um imbricamento das mesmas.

4.5 Um imbricamento das diferentes percepções dos “atores”

Esse tópico do trabalho é relevante para se buscar a corroboração do *framework* na segunda parte do estudo. Tentar entender e aproximar as percepções dos diferentes atores não é uma tarefa fácil. Para tanto, algumas contribuições se fazem relevantes.

A partir do que foi discutido permeou-se um fio condutor para a análise do processo de assimetria de informações em redes de empresas com estruturas horizontais. Um importante dado relatado pelos **“atores presidentes”** e pelos **“atores consultores”** versa sobre o assédio dos fornecedores junto aos presidentes das redes, no intuito de minar consolidação e permanência das redes. Essa informação apresentou-se de maneira predominante para a compreensão deste estudo. Principalmente pelo fato de os **“atores presidentes”** apontarem que tem autonomia para comprar e ter relações com fornecedores às quais a rede não possui contato.

Os **“atores consultores”** destacam que o presidente tem que ter uma postura diferenciada frente aos demais e que busca algo para si ao se propor para comandar a rede durante um período. Essa busca de algo para si, pode representar uma informação privilegiada que pode transformar-se em ganhos financeiros para os **“atores presidentes”**. Um outro imbricamento apontado pelos atores, diz respeito à

transparência no repasse da informação, bem como a periodicidade discrepante das reuniões são fatores que podem favorecer a assimetria de informação nas redes. Mecanismos de controle de governança deveriam ser estabelecidos para que se evitasse esse tipo de atitude.

Valendo-se de uma contribuição de Pereira (2005) destaca-se que estudos sobre os perfis dos atores em rede poderiam contribuir para sanar possíveis ações oportunistas e adequar os objetivos das redes aos objetivos das organizações nelas inseridas. A Teoria da Agência seria uma ferramenta-chave para o entendimento dos atores que participam da direção das redes e os outros atores membros das redes. Observou-se, em muitos casos, que existe uma clara discrepância de idéias e objetivos entre os atores. Isso mereceria estudos mais aprofundados.

Corroborando com a discussão proposta por Pereira (2005), destaca-se que neste ponto em que as redes se encontram a percepção da assimetria de informação ainda não se deu em um nível impraticável. Vale explicar que esse nível impraticável foi ressaltado nos estudos de Silva (2007), na qual indicou que a assimetria de informações vai ser mais perceptível para os membros das redes no momento que refletir perda de competitividade para as suas empresas. Da mesma maneira que irá acarretar mais custos para a rede.

No caso estudado, perceberam-se diversos fragmentos da assimetria de informação (mecanismos de governança, assimetria endógena e exógena) nas redes. Entretanto, em detrimento de ainda possuírem um retorno financeiro satisfatório, não depositam a atenção devida para essa prática neste momento da cooperação.

Valendo-se das contribuições de Lipnack e Stamps (1994), na qual afirmam que as conexões internas devem sejam estimuladas para proporcionar um fluxo de informação de qualidade, oxigenando o ambiente de decisões na rede no que corrobora os apontamentos de ao destacarem os canais de comunicação disponibilizados e o aprofundamento dos relacionamentos como essenciais para se obter um grupo coeso com objetivos complementares.

Por outro lado, as conexões externas conectam a rede ao seu ambiente externo na qual está inserida e impedem a rede empresarial de correr o risco de clausura, conforme destacado nos trabalhos de Burt (2001). Maximizar os níveis de conexões internas e externas pode tornar a rede empresarial um grupo coeso, com objetivos complementares e com diversidade de informações externas relevantes.

Uma preocupação constante neste estudo, mesmo que não explicitada formalmente, é o rumo que terão essas redes no estado do Rio Grande do Sul e especificamente as redes horizontais pesquisadas. Neste sentido, Zineldin e Dodourova (2005), apontam que os estudos sobre cooperação falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em alianças estratégicas.

Park e Ungson (2001), referindo-se a alianças estratégicas em relações diádicas, afirmam que apesar da proliferação de medidas para avaliar os resultados da cooperação, há uma preferência por utilizar a dissolução da aliança como uma medida de fracasso. No entanto, o término da aliança pode não ser um indicador adequado para o fracasso da cooperação, caso esta tenha atingido os objetivos aos quais inicialmente se propunha ou tenha sido criada com um período de existência definido.

Verschoore (2004), por sua vez, incrementa essa discussão e afirma que as redes de empresas é um modelo de arranjo interorganizacional constituído sem um período de duração definido, visando a prover seus participantes de recursos e capacidades que os tornem mais competitivos. Do ponto de vista econômico, “uma aliança está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações interfirmas enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK; UNGSON, 2001, p.47).

Cabe destacar que até o momento não existe uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar o fracasso em alianças estratégicas: os estudos estão dispersos em diversas lentes teóricas, como a economia dos custos de transação, teoria do comportamento estratégico, teoria dos jogos, teoria da

agência, visão baseada em recursos e teoria de aprendizagem (PARK e UNGSON, 2001). No entanto, os autores sugerem que essas múltiplas perspectivas são complementares e podem ser aproximadas em duas dimensões para o fracasso de alianças: **rivalidade entre parceiros** e **complexidade gerencial** (Figura 10).

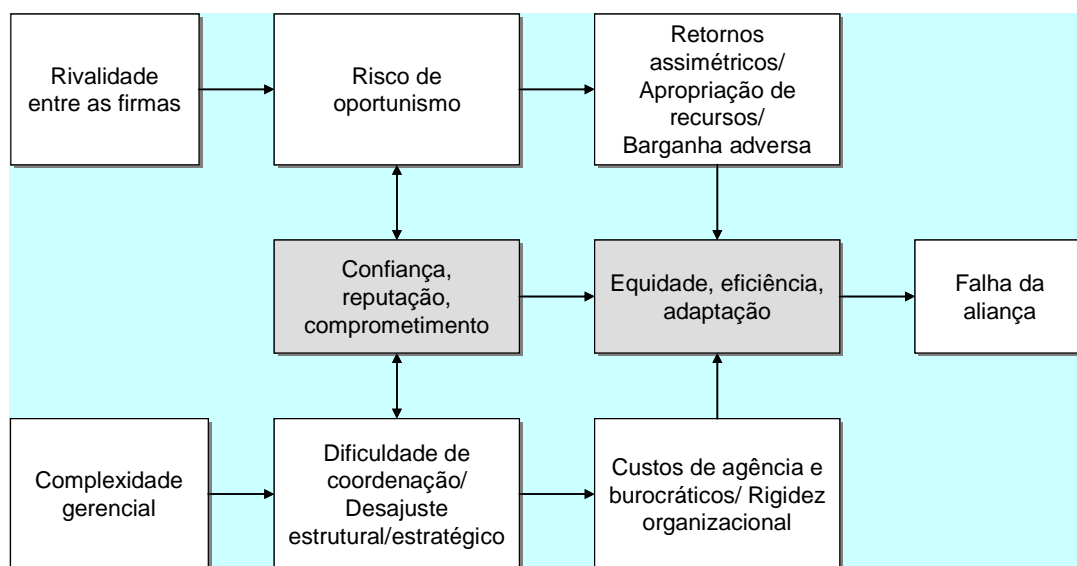


Figura 10 - Um modelo integrativo de fracasso em alianças

Fonte: Park e Ungson (2001)

Como já foi discutido neste estudo, quando há rivalidade entre os participantes da aliança, aumenta o risco de **oportunismo** e a incerteza, e passa a ser necessário criar regras e acordos adicionais, gerando custos de transação. Ainda assim, os benefícios da cooperação são incertos e orientados para o futuro, ao passo que as ações oportunistas oferecem possibilidades de ganhos presentes.

Por fim, dando um caráter conclusivo a esse tópico, entende-se que o imbricamento proposto auxiliou para validar o *framework* proposto na segunda seção deste estudo. Entretanto, percebeu-se que o processo de se perceber a assimetria de informação por parte dos membros de uma rede esta intimamente ligada aos retornos financeiros que os mesmo estejam obtendo.

Especificamente, enquanto os ganhos financeiros forem satisfatórios por se participar da rede, o processo de assimetria será um tanto quanto abdicado pelos

membros. Por outro lado, os presidentes continuam apresentando resultados mais contundentes economicamente frente aos demais membros, como se pode observar na seção dos resultados, quando se abordou a percepção dos presidentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Quanto aos benefícios e vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar às empresas, já não há mais dúvida alguma. Reduzir custos, aumentar poder de barganha, melhorar preços e descontos, status, suporte, padronização, são apenas alguns dos inúmeros benefícios diagnosticados e validados em estudos anteriores. Com certeza, a rede apresenta um papel fundamental no que tange à sobrevivência e ao desenvolvimento das empresas, seja qual for o setor ou a economia nas quais estão inseridas.

O que se pretendeu aqui foi demonstrar que o processo é fato, e que pode proporcionar grandes benefícios e vantagens às empresas, mas não sem considerar alguns problemas já constatados, que, no final, podem acarretar até na saída da empresa da rede da qual participava. Nesse sentido, este estudo buscou analisar como ocorria a assimetria de informações entre os agentes da rede e como eles se comportavam sobre tais modelos de governança.

Foi constatado que realmente ocorre assimetria de informações dentro das redes horizontais pesquisadas, tanto pelo fato de se perceber variáveis preconizadas pela literatura, tais como mecanismos de governança, assimetria de informações endógenas e exógenas.

Entretanto, ela ainda não é perceptível pelos outros atores como sendo prejudicial para a continuidade da rede. Talvez, no estágio em que as redes foram estudadas os membros percebem de maneira menos veemente este processo, o que em muitos casos vai acarretar com a saída do membro da rede pela falta de confiança na diretoria vigente.

Cabe destacar que neste estudo não se pode afirmar que os “atores **presidentes**” ganham mais que os demais membros da rede, pois apresentaram uma evolução de seu faturamento menor que o restante dos integrantes. Em contrapartida observa-se uma evolução maior no número de funcionários comparativamente no momento em que não eram parte integrante das redes.

O *framework* proposto foi corroborado, entretanto, destaca-se que quanto menor for o retorno financeiro por parte dos membros, maior será a plenitude com que será percebido o processo de assimetria de informação. Estágio esse similar, como o que foi relatado nos estudos de Silva (2007), quando abordou a saída das empresas das redes e destacou o processo de assimetria de informação como uma das principais causas.

Estes temas podem ser discutidos e analisados na parte final deste estudo. Ambos devem ter sua importância ressaltada para que se possam evitar maiores erros e desgastes na relação empresa *versus* rede. Mas, além disso, outro fato também foi diagnosticado: as empresas e as redes percebem a realidade de maneira muito distinta.

Questões como os objetivos que levam as empresas a entrarem na rede, benefícios, aumento do potencial de ganho, relação de dependência e causas de saída são percebidas de formas diferentes pelas empresas e pela rede, o que pode causar altos níveis de insatisfação no decorrer do processo.

Atenta-se, aí, para o processo de comunicação existente entre as partes, o que também envolve a participação de todos os interessados, ou, pelo menos, uma parte representativa destes, que discuta e entenda as ações e os propósitos destas ações. A comunicação deve se dar de forma clara e objetiva, caso contrário, isso também pode interferir nas relações de confiança entre ambas as partes.

Como indicações de estudos futuros, são importantes novos estudos que continuem investigando o processo de assimetria de informação em redes de empresas horizontais. Temáticas como assimetrias de benefícios, assimetria de

poder, ainda são pouco constantes em estudos acadêmicos, mas já foram citadas como importantes para a análise das redes.

Outra importante vertente que é possível de ser estudada faz referência aos mecanismos de controles (governança) em redes horizontais. Prioritariamente nesse momento, estes estudos se fazem necessários em decorrência da retomada do programa Redes de Empresas da SEDAI, por parte do governo do estado do Rio Grande do Sul.

Os limitantes deste estudo versam para a impossibilidade de se generalizar esses resultados, pelo fato de se ter pesquisado apenas 7 redes na região central do RS. Futuros trabalhos devem ser realizados, do ponto de vista teórico e empírico, com vista a refutar ou corroborar as relações demonstradas. Estudos de natureza descritiva seriam de grande valia tanto para o âmbito acadêmico, como para as entidades responsáveis pelos gerenciamentos das redes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, L.; PINHO, J.A.G. **Sociedade da Informação, accountability e democracia delegativa**: investigação em portais de governo no Brasil. *In*: XXVI ENANPAD. Anais em CD. Salvador: Anpad. Setembro, 2002.

AKDERR, M.; AZEVEDO, R. E. Agency Theory Implications for Efficient Contracts in Organization Development. **Organization Development Journal**, v. 24, n. 2, p. 43, Summer/2006.

AKERLOF, G. A. The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v.84, n.3, p.488, 1970.

ALBINO, V.; GARAVELLI, A.C.; PONTRANDOLFO, P. **Local factors and lobal strategies of the leader firm of an industrial district**. Proceedings of the Euroma Conference, London, June, 1996.

ALBINO, V.; CARBONARA, N.; SCHIUMA, G. Le strategie di sviluppo dei network locali, **Sviluppo & Organizzazione**, n.170, p. 33- 46, 1998.

ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Londres, SAGE, 1993.

ARAÚJO, M.; SANCHEZ, O. A. **Corrupção e os controles internos do estado**. Lua Nova, São Paulo, n 65 p 137 – 173, 2005.

ARBAGE, A. **Economia dos Custos de Transação e a Formação de Estratégias Interorganizacionais**: uma revisão teórica em busca de um *framework*. Anais Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - XXVI ENANPAD. Salvador-BA, 2002.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 9/10, Jul/1998. ABI/INFORM Global.

ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J.; WELLS, R. A stakeholder approach to strategic performance measurement”, **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

AUGIER, M. **A tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot UK: Edward Elgar, 2000.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY A. Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n.5 (Special Issue Sup), p. 1005-32. (1997).

BALAKRISHNAN, S; KOZA, M. Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures: Theory and Evidence. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 20, p. 99–117, 1993.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. ENEO, Encontro de Estudos Organizacionais, São Paulo, 2., 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 2, p.159 – 171, 2005.

BALESTRO, M.V. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação : Apontamentos Conceituais. Ln: **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. ed. Porto Alegre: FEE, p 51, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational Economics**: understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis in Handbook of Organizations. Roulledge, London, 1996.

BASSO, M. **Joint ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. **Interorganizational Learning and Network Organizational: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm.** In: MARCH, J.G.

BECERRA, M.; GUPTA, A. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 177, Summer/1999.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas.** Brasília: Anais do XXIX EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração), Set. 2005.

BLAIR, M. M. **Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the twenty-first Century.** Washington, DC: Brookings Institution. 1995.

BOWEN, R. M., RAJGOPAL, S. VENKATACHALAM, M. **Accounting Discretion, Corporate Governance and Firm Performance** (January 2005). 14th Annual Conference on Financial Economics and Accounting (FEA); EFA 2003 Annual Conference Paper No. 127. <http://ssrn.com/abstract=367940> acesso em 03/06/2006.

BOUBAKRIA, N. *et al.* Privatization and bank performance in developing countries. **Journal of Banking & Finance**. v. 29, n. 8-9, p. 2015-2041, aug/sep/2005.

BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERNADES, P; BRANDÃO, M. M. Governança Corporativa: algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração (ENANPAD), Brasília, Anais Rio de Janeiro, 2005.

BIRD, A. **The Impact Of National Culture On Collaboration.** Conference Paper. 2000.

BURT, R. S. 'The network structure of social capital'. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 345–423, 2000.

BUONO, A. F. Corporate Social Performance: a stakeholder approach. **Personnel Psychology**, v. 58, n.3, p. 811 – 815, 2005.

BUTTS, C. The Complexity Of Social Networks: theoretical and empirical findings. **Social Networks**, v. 23, p. 31-71, 2001.

CADBURY, R. **London Stock Exchange**, 1992. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/country_pages/codes_uk.htm>. Acessado em 15.04.2006.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Read**, Porto Alegre, ed.28 v. 8, n. 4, jul/ago/2002.

CANDACE, J.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

CARLSSON, R. **Ownership and Value Creation: strategic corporate governance in the new economy**. 1 ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. *et al.* **Redes de Pequenas Empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção/ENEGEP [CD-ROM]. Universidade Federal Fluminense, 1998.

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **Prologue: the net and the self**. In: *The rise of network society*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

CASTRO, C. O processo de coordenação de cadeias agro alimentares: Aspectos teóricos e empíricos. **ENANPAD**, 1998.

CHIRINCO, R. S.; SCHALLER, H. A revealed preference approach understanding corporate governance problems: Evidence from Canadá. **Journal of Financial Economics**. n. 74, p. 181 – 206, 2004.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**.v. 20, n. 1, p. 92-117, jan/1995.

CLEGG, C. HARDY, R. **Handbook de Estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COASE, R.H. **The nature of the Firm**. *Economica*. Pág 404. 1937.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. 95–120, 1988.

COLEMAN, J. **The Foundations of Social Theory Cambridge (MA)**, Belknap Press. 1990.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. **Co-operative Strategies in International business – Joint Ventures and Techenology Partnerships between Firms**, New York: Lexington Books, 1988.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – **Companhias Abertas**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acessado em: 27 de setembro de 2006.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DAHLSTROM, R; INGRAM, R. Social networks and the adverse selection problem in agency relationships. **Journal of Business Research**, n. 56, p. 767–775, 2003

DAS, T. K., TENG, B. S. **Partner analysis alliance conditions, and alliance performance**. Paper for presentation at the Rutgers Business School Organization Management Seminar Series, october, 2002

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidenc, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65, jan/1995.

DOZ Y, H. G. **Alliance Advantage: the art of creating value through partnering**. Harvard University Press: Boston, MA, 1998.

DOZ, Y. The evolutions of the cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, 1996.

DYER, J.H; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23. n. 4, p. 660 – 679, 1998.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network forming. In: EBERS, M. (Ed.): **The formation of Iter-Organization Networks**, Oxford p. 3-40, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building theorises from case study research. **The academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.

FAMA, E. F.; JESSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 24, June/1983.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, L., PORTO, C. P. Arquiteturas em rede: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, CD, 1999.

FITCHETT, J. A. **Consumers as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory**, Reader in Management, Leicester University Management Centre, Leicester, UK. V.14, n.1, January 2005.

FLEURY, S. Gestão das redes políticas. **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, CD, 2002.

FOMBRUN, C. J. "Strategies for Network Research in Organizations," **Academy of Management Review**, v.7, n. 2, p. 280-291, 1982.

FORNI, P. El surgimiento de redes inter-organizacionales y la consolidación de las ONGs de base en el Gran Buenos Aires. **Organizacoes & Sociedade**, n. 20, jan/abr/2001.

FREEMAN, R.; GILBERT, D. R. **Corporate Strategy and the Search for Ethics**, 1988.

FREEMAN, R. E. **Strategic management, a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Res. Policy**, v. 20, p. 499–514, 1991.

FREEMAN, R. E. Divergent Stakeholder Theory. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233, 1999.

FREEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n.1, jan/2002.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 865-886, 2002.

GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**, n. 15, jul/ago/1999.

GRANOVETTER, M. 'The Strength of Weak Ties', **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GRANOVETTER, M. S. Business groups. In: SMELSER, Neil. J., SWEDBERG, Richard(eds.). **Handbook of Economic Sociology**. Princeton NJ: Princeton University Press, p. 453-473, 1994.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from?, **American journal of sociology**, p. 104-143, 1999.

GUTH, W.; SCHITTBERGER, R.; SCHWARZ, B. An experimental analysis of ultimatum bargaining, **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 3, p. 367-388, 1982.

HAIR, B.; B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAO, G. Supply Chain Coordination with Asymmetric Information. **The Business Review**, v. 3, n. 2, p. 167. Summer/2005.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM management**, n. 15, jul/ago, 1999.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 141-158, 1988.

HARDIN, R. **One of All: The Logic of Group Conflict**. Princeton University Press, 1994.

HEIMERIKS, K. H.; SHREINER, M. Relational quality and alliance capacity: conceptual framework for their influence on alliance performance. **22º Annual International Conference of the Strategic Management Society**, September, 2002.

HENDRY, J. Beyond Self-Interest :Agency Theory and the Board in a Satisficing World. **British Journal of Management**, v.16, 2005.

HENDRY, J. Economic Contracts Versus Social Relationships as a Foundation For Normative Stakeholder Theory. **Business Ethics: A European Review**, , v. 10, n. 3, july/2001.

HENDRY, K.; KIEL, G. The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. **Blackwell Publishing**, v. 12, n. 4, oct/2004.

HSU, C. C. The Influence of Dimensions of Corporate Governance on Firm Values Using an Applid Strucural Equation Model. **Journal of American Academy of Business**, v. 11, n. 1, p. 204, mar/2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em 10 dez. 2007.

JENSEN, M.; MECKLING, W. The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **J. Finan.Econ**, n. 3, p. 305–360, 1976.

JENSEN, M. **A theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms**. 1. ed. Harvard University Press, 2001.

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

JONES, D. Employees as Stakeholders. **Business Strategy Review**, v. 8, n. 2, p. 21 – 24, 1997.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, Apr/1999.

JOHNSON, N. B.; DROEG, S. Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations. **Human Resource Management Review**, n. 14, p. 325–335, 2004.

JONKER, J.; FOSTER, D. Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt* n.9, p. 187–195. 2002.

KAPLAN, S. Appointments of outsiders to Japanese boards: determinants and implications for managers. **Journal of Financial Economics**, v. 36, p. 225–258, 1994.

KASA, V. P. **Networks of alliances**. Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Report of the course, 1999.

KEIL, T. Strategic Alliances - A Review of the State of the Art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business**. Working Paper Series 2000.

KILIC, C. ; DURSUN, T. The Effect of Corporate Identity Changes on Firm Value An Empirical Investigatio. **Journal of American Academy of Business**, v. 10, n.1, p. 234, Sep/2006.

KIM, B.; PRESCOTT, J. E.; KIM, S. M. Differentiated governance of foreign subsidiaries intransnational corporations: Anagency theory perspective. **Journal of International Management**, n 11, p. 43–66, 2005.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. **New dimensions in local enterprise co-operation and development**: from clusters to industrial districts. In: Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP, set. 1999.

KUNZ, A. H.; PFAFF, D. Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, n. 27, p. 275 – 295, 2002.

KWON, K. G.; SUH, T. Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 1, p. 26, 2005.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 776 – 104, 1992.

LETZA, S.; SUN, X.; JAMES, K.. Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance. **Blackwell Publishing**, v. 12, n. 3, 2004.

LIN, Y.M.; ZHU, T. Ownership restructuring in Chinese state industry: an analysis of evidence on initial organizational changes. **China Quarterly**, v.166, p. 305– 341, 2001.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOMBARDI, M. **L'evoluzione del distretto industriale come sistema informativo**: alcuni spunti di riflessione. *L'industria* XV, 3. 1994.

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

LUO, Y. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 8, p. 648-662, 1997.

MAGNAN, M.; ST-ONGE, S.; CORMIER, D. The adoption and success of profit-sharing plans in strategic business units: Opportunism or contingency. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 5/6, p 355, 2005

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2002.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5^o. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MAZZALI, L.; COSTA, V. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia**, v. 17, n.4, p. 68, out/dez/1997.

MILLER, D.; MILLER, I. B. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n. 1; p. 73, Mar/2006.

MITCHELL, J.C. Case and situation analysis. **The Sociological review**, v. 33, p. 187-211, 1983.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Network organizations: new concepts for new forms. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 62 – 73, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of Failure in network organizations. **California management review**, v. 34, n.4, p 53 – 72 , 1992.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining who and what really counts’. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

NADLER, D; GERSTEIN, M.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADVI, K. **The Cutting Edge**: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan. Brighton: Institute of Development Studies (Discussion Paper, 360). 1997.

NETO, M. S. *et al.* **Difusão Do Conhecimento Técnico e Gerencial Em Redes De Empresas.** XXIV Simpósio de gestão da inovação tecnológica. 2006

NICHOLSON, G. J.; KIEL, G. C. Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital[1]. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 4, n.1, p. 5 – 23, 2004.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group.** Networks and Organizations, pp. 240–261. HBS Press, Boston, MA. 1992.

NOLETO, M., J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática.** São Paulo: Global, 2000.

OKIMURA, R. T.; DA SILVEIRA, A. M.; ROCHA, K. C. **Estrutura de Propriedade e Desempenho Corporativo no Brasil.** 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships** Organization Studies, Vol. 19. 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, v. 15, n. 2, p. 241 – 265, 1990.

OOSTERHOUT, J. H. V. Authority and Democracy in Corporate Governance?: **Journal of Business Ethics**, n. 71, p. 359 – 370, 2007.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 794-829, 1993.

PASSADOR, C. S.; FERREIRA, V. R. S. **Produção Acadêmica sobre Redes no Brasil.** Simpósio de gestão da informação tecnológica. 2006.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes**. 2005. 219f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA, B. A. D.. Empreendedorismo coletivo é possível? uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. **REAd, Porto Alegre**, ed. 52, v. 12, n. 4, jul/ago/2006.

PETERS, M. H.; AUSTIN, M. J. The impact of JIT: a critical analysis: One way of viewing JIT from a realistic and complete perspective is to make use of stakeholder theory. **Industrial Management & Data Systems**, v. 95, n.1, 1995.

POPOV, E. V.; SIMONOVA, V. L. Forms of Opportunism Between Principals and Agents. **International Advances in Economic Research**, n.12, p.115 – 123, 2006.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWEL, W.W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30, n 1, p. 67 – 87, 1987.

POWEL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B.M; CUMMINGS, L.L. **Research in Organizational Behavior**: Greenwich. CT: Jay Press, pág 295 – 336, 1990.

POWELL, W.W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization**. In: Staw, B.; Cimmings, C. (eds.). Greenwich. CT: Jay Press, 1995.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH – DOEER, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quaterly**, v. 41, p. 116 – 145, 1996.

POWERS, J. G. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. 2001. 284f. Tese de Doutorado - University at Albany, State University of New York, New York, 2001.

PUTNAM, R. D.**Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

REZENDE, M.P. **A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: Um Estudo Empírico no Setor Varejista**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROERING, K. J. Bargaining in distribution channels. **Journal of Business**.

ROE, M. J. The institutions of corporate governance. In Ménard and Shirley (eds.), **Handbook of New Institutions Economics**. Norwell, MA:Kluwer Academic publishers, 2005.

SACOMAATO NETO; M. GIULIANE, A. C.; CORRÊA, D. A.; FARAH, O. E. **Difusão do conhecimento técnico e gerencial em redes de empresas**. XXIV Simpósio de Gestão da inovação Tecnológica.Gramado – RS, 2006.

SANDLER, T. **Collective Action: Theory and Applications**. The University of Michigan Press. 237 p. 1995.

SCHNEIDER, H.; MATHIOS, A. Principal agency theory and health care utilization. **Economic Inquiry**, v. 44, n. 3; p. 429, Jul/2006.

SEAL, W.B.; GARRISON, R.; NOREEN, E. **Management Accounting**, 2nd ed. McGraw-Hill, Maidenhead, 2005.

SEDAI. **Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais**. 2001. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 setembro 2005.

SHAPIRO, S. P. Agency Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 31, p. 263, 2005.

SILVA, Patrícia, Ennes. **Redes Interorganizacionais: uma Análise das Razões de Saída das Empresas Parceiras**. Santa Maria, 2007, 120 p. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFSM.

SLINGER, G. Spanning the gap – the teoretical principles that conenect stakeholder policies to business performance. **Blackwel Publishers**, v.7, n. 2, abr/1999.

SORENSEN, O; AUDIA, G. The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the U.S., 1940-1989. **American Journal of Sociology**, 2000.

STIGLER, G. J. The economics of information. **The Journal of Political Economy**. LXIX, n.3, p.213-225, 1961.

TRIST, E. Referent organizations and the development of inter-organizational domains. **Hum. Rel.**v. 36, p. 269–284. 1983.

VAN DEN BERGHE, L.A.A.; CARCHON, S. Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. **Blackwell Publishing**, v.11, n. 3, july/2003.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. **O Programa Redes de Cooperação**: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. VIII Congresso Internacional del CLADEA sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

Vieira, V. M. M.; Ohayon, P. Novas Tendências Organizativas das Atividades de P&D: as Redes de Inovação Tecnológica. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 22 a 25 de setembro. (2002).

WANG, Jui-Chi. Executing Strategies on Intellectual Capital: Case Study for Management and Corporate Governance. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 11, n. 1, p. 125 – 132, mar/2007.

WILDEMAN, L. Organização virtual. **HSM Management**, ano 3, n. 15, jul/ago/1999.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Employee Ownership and Internal Governance: A Perspective, **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 6, p. 243-45, 1985.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanism of the governance**. Oxford . 1996.

YIN, R. K. **Case study research**. Califórnia: *Sage Publ*, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3º ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZAWIALAK, P. A. From the “dream of opportunities” to the “nirvana of trust”: issues for a framework on cooperative agreement stability. **REAd** – Special Issue 42, v. 10, n. 6, dec/2004.

ZINGALES, L. **Corporate Governance**. The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law. National Bureau of Economic Research Working Paper: 6309, December.1997 . Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acessado em 14.04.2006.

ZSIDISIN, G. A.; Ellram, L. M. An agency theory investigation of suppli risk management. **The Journal of Supply Chain Management**, summer/2003.

ZYRBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade Departamento de Administração. São Paulo. 1995.

ZYRBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In. **Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimelimentos, indústria de insumos, produção agropecuária**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Anexos

Anexo 1: Questionário aplicado com os “Atores Membros”**Assimetria de Informações em Redes de Empresas Horizontais**

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a):

Este questionário é o instrumento de pesquisa de uma Dissertação de Mestrado que está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. O objetivo do trabalho consiste em verificar se existe assimetria de informação em redes de empresas com estruturas horizontalizadas. Cabe destacar que a sua participação é vital para a consecução do projeto, no qual resultará em medidas concretas para sanar e/ou minimizar alguns dos problemas que afetam a sua rede. A rede analisada receberá uma cópia do resultado da nossa pesquisa e esperamos que se beneficie dessa análise sobre os resultados. Ressaltamos também que suas respostas às nossas perguntas são estritamente confidenciais. O questionário foi elaborado de modo a não revelar sua identidade ou o seu negócio. Somente os sumários agregados dos dados serão relatados na Dissertação e nas publicações científicas.

Por favor, preencha o questionário abaixo e entregue ao pesquisador responsável.

1. Sexo: 1 () Masculino 2 () Feminino

2. Qual a sua idade? _____ anos

3. Qual o seu grau de instrução?

1() Ensino fund. completo(1º grau)

2() Ensino médio completo(2º grau)

3() Superior completo

4. Qual é o tempo de existência da empresa? _____ anos

5. Qual é o tempo que a sua empresa pertence a essa rede? _____ anos

6. Em relação a atual direção da rede, qual o teu grau de satisfação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Em relação à rede como um todo, qual o teu grau de satisfação com a associação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Já foi diretor ou presidente da rede?

() sim

() não

Caso sua resposta seja positiva, por que saiu?

() Falta de tempo;

() Rotatividade do cargo (Estatuto);

() Problemas de gestão da rede;

() Incompatibilidade de objetivos;

() Outros motivos. Especificar

9. A seguir, responda as questões expostas avaliando a situação da tua empresa antes de entrar na rede e depois da associação em rede:

Um ano antes de entrar na Rede	Depois da tua associação em rede (2007)
Faturamento anual: R\$ _____	Faturamento neste ano: R\$ _____
Número de Empregados: _____	Número de empregados: _____
Nº produtos comercializados: _____	Nº produtos comercializados: _____
Lucratividade média da empresa: _____%	Lucratividade média da empresa: _____%
Participação no mercado: _____%	Participação no mercado: _____%

Para responder às questões seguintes, preencha os espaços entre parêntesis, conforme a escala abaixo:

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalment
e**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Quanto mais **próximo** da **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais **próximo** da **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a **em branco**.

Questões		1	2	3	4	5	6	7
10	A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social.							
11	Quanto maior o número de empresas na rede, maior será os custos de negociação e menor será a interação entre os membros.							
12	O contato com os consultores da rede é o mesmo entre todos os participantes.							
13	Sempre o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede.							
14	Caso um membro não possa comparecer numa reunião, lhe é dado um <i>feedback</i> do que foi tratado.							
15	São nas reuniões que se decidem as compras, marketing e eventos para a rede.							
16	As diretorias das redes, de um modo geral, segue um modelo autoritário de gestão.							
17	As informações geradas pela rede são repassadas de maneira igualitária entre os participantes.							
18	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.							
19	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.							
20	No início da entrada da empresa na rede a direção estabelece mecanismos de controle são mais rígidos.							
21	Quanto maior a confiança entre os membros da rede, menor será os custos de negociação e de cumprimento dos contratos.							
22	Na rede, há empresas que geram mais benefícios provindos da rede do que outras.							
23	A diretoria da rede tem autonomia para tomar qualquer decisão em meu nome							
24	O processo de sucessão na diretoria da rede é bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria							
25	A participação em feiras e eventos do setor é oportunizada para todos os membros da rede.							
26	Decisões tomadas isoladamente pela diretoria são mais eficientes e rápidas.							
27	A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de idéias.							
28	O contato com fornecedores é igual entre todos os membros da rede.							
29	Os prêmios recebidos pelas compras da rede são divididos entre todos os membros da rede.							
30	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros.							
31	Os fornecedores mantêm uma relação de amizade com a diretoria da rede.							

Questões		1	2	3	4	5	6	7
32	Na rede, a diretoria presta conta de tudo que é comprado e interagido com os fornecedores e clientes.							
33	As confraternizações entre os membros acontecem com a presença de todos.							
34	As empresas que compõem a direção da rede tendem a ganhar mais que as demais empresas integrantes.							
35	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.							
36	Confio seguramente na atual direção da rede.							
37	Na rede, os objetivos dos membros parceiros são similares, não havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas.							
38	A direção da rede trabalha visando que os ganhos dos membros sejam similares.							
39	A transparência é a principal característica das direções (atual e anterior) das redes.							
40	Todas as informações são repassadas por e-mail ou fax, o que facilita a comunicação entre os membros.							
41	As decisões em rede são sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos.							
42	O conflito é sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede.							
43	Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho que permite a qualquer participante agir em meu nome.							
44	Na rede não há “grupinhos” de participantes.							
45	A confiança entre os membros é hoje um destaque em nossa rede.							
46	Pertencer à diretoria da rede garante aos associados benefícios que os outros associados não possuem..							
47	Na rede, as empresas têm capacidades e conhecimentos muito diferentes.							
48	Prêmios recebidos de fornecedores são práticas usuais da rede.							
49	De uma maneira geral, acredito que as informações são proporcionadas de maneira igualitária para os membros da rede.							
50	A diretoria coloca o lucro em primeiro lugar para a condução da rede.							
51	A diretoria tenta sanar qualquer problema de relacionamento que venha ocorrer entre os membros.							
52	Ações oportunistas não são toleradas pela diretoria.							
53	Os conflitos geralmente são ocasionados pela falta de comunicação entre os membros.							
54	O poder de barganha proporcionada aos membros é um reflexo da atual direção.							

Anexo 2: Roteiro de Entrevista com os Presidentes das Redes

1. Descreva o seu processo de ingresso no programa Redes de Empresas.
2. Já havia tido alguma experiência com Redes anteriormente?
3. Quantas Redes você lançou?
4. Como era a sua participação nas reuniões das Redes?
5. Existiam muitas diferenças entre os associados? (interesses, objetivos, percepções, entre outras).
6. Como era conduzida pelo programa a eleição do presidente da Rede?
7. Você acredita que havia desvios de condutas por parte da presidência?
8. Você acredita que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular?
9. Você acredita que existiam benefícios para os presidentes em decorrência do cargo que ocupavam?
10. Como você percebia a relação da presidência com fornecedores?
11. A eleição transcorria de maneira normal e cordialmente entre os membros?
12. Você percebia alguma atitude oportunista entre os membros da Rede?
13. Existiam “grupinhos” mais seletos entre os membros da Rede?
14. Na sua percepção, qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para o presidente?
15. Você acredita que a presidência era percebida com transparência pelos demais membros da Rede?

Anexo 3: Roteiro de Entrevista com os Presidentes das Redes

1. Qual é a história da associação (rede):
 - a) Quando foi formada;
 - b) Por que foi formada;
 - c) Como foi formada;
 - d) Por quantos integrantes.
2. Quais as principais mudanças sofridas pela rede em termos de ações, objetivos?
3. Como é estruturada a rede?
4. Existe muita diferença entre os associados? (tamanho, volume de compra, participação, entre outras).
5. A rede tem interesse de novos associados?
6. Como se dá o processo de seleção de novos membros?
7. Quais são os critérios para a seleção de novos membros?
8. Quais são as vantagens dos associados ao participar de uma rede?
9. Como se dá o processo de decisão dentro da rede?
10. Descrição do perfil dos membros:
 - e) número atual de membros:
 - f) faturamento médio:
 - g) participação de mercado da rede:
11. Quais são os serviços prestados pela rede aos associados?
12. Como se dá a comunicação entre a rede e as empresas?
13. Como é o processo de eleição para o cargo de presidente?
14. As reuniões acontecem sempre independente do número de participantes?
15. Qual o auxílio que a SEDAI proporciona para a sua gestão e para a Rede?

16. Tudo que é comprado, negociado pela rede é tratado em reunião?
17. A presidência mantém contato com fornecedores/clientes que a rede não mantém?
18. As oportunidades e informações de negócios captadas em feiras, eventos, são compartilhadas nas reuniões entre os integrantes?
19. Como são repassadas informações fora do ambiente das reuniões?
20. Existe diferença de tratamento por parte da presidência entre os membros?
21. Você acredita que os demais membros confiam na presidência?
22. Como a diretoria da rede lida com a transparência na gestão?
23. Como se dá a organização de campanhas, promoções, etc, dentro da rede?
24. Houve saída de associados? Quais foram os motivos?
25. Quais os principais desafios (problemas, conflitos) que a rede enfrenta?
26. Quais as ações para solucionar esses desafios?
27. Quantos funcionários possuem?