

Ações Conjuntas e Trocas de Informações em Rede de Cooperação de Auditoria, *Outsourcing* e Consultorias Paulistanas

Raul Gomes Pinheiro¹

Marco Antonio Pinheiro da Silveira²

Ana Cristina de Faria³

Resumo: Este estudo tem por objetivo identificar as trocas de informações e ações conjuntas realizadas por membros de rede de cooperação de Auditoria, consultoria e *outsourcing* contábil. Em pesquisa exploratória, foram entrevistados sócios, diretores e profissionais de 14 pequenas empresas paulistanas. Posteriormente, por meio da análise de redes sociais, verificou-se a medida de centralidade, que se refere à posição do ator dentro de uma rede. As principais informações que as empresas trocaram são: discussão técnica, quando envolve o cliente; troca de conhecimento; indicação de parceiro; trabalho em conjunto; prospecção de vendas; apresentação de resultados; desenvolvimento de clientes e concorrência de preços. Constatou-se que os benefícios para os profissionais participarem dessa rede são: facilidade em obter conhecimento rápido e seguro sobre determinado assunto; demonstrar para os clientes sua capacidade para atendimento mais amplo; reciprocidade na venda compartilhada; busca pela excelência; troca de “*expertises*”; serviços vendidos; *network* entre os membros e confiança.

Palavras-chave: Ações conjuntas. Redes de Cooperação. Trocas de Informações.

1 Introdução

A expressão “grupamentos de negócios”, adotada neste artigo, compreende diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. As denominações mais comuns são Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Polos Empresariais, Redes de Negócios, entre outras (ZACCARELLI et al, 2008). Deve-se destacar que há aspectos que distinguem os termos, mas que não são objeto deste estudo.

Um aspecto que diferencia as três primeiras expressões é o fato de tratarem de grupamentos cujos participantes estão em uma mesma região. Para as Redes de Negócios, que será o termo adotado neste artigo, não necessariamente isto acontece. Pode-se dizer, por outro lado, que em todas as situações está presente o esforço de

¹ Doutorando em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: raulpinheiro@hotmail.com

² Doutor em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: marcopinheiro@uscs.edu.br

³ Doutora em Controladoria e Contabilidade. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: anacfaria@uol.com.br

atuação conjunta entre as organizações participantes de uma rede, mesmo que, também possa variar a natureza das ações conjuntas.

Considerando-se que existe diversidade significativa na natureza, características e nível de organização dos grupamentos de negócios, este artigo propõe-se a estudar diferentes tipos específicos de grupamentos. Os grupamentos de negócios estudados neste trabalho são formados por uma rede de cooperação envolvendo empresas de auditoria, consultoria e *outsourcing* contábil. Pode-se esperar que ocorram trocas de informações, pois a literatura que trata de grupamentos de negócios destaca que as trocas de informações e de conhecimento são um dos principais benefícios oferecidos por estes grupamentos a seus participantes.

Para Bowersox, Closs e Stank (2000), informação é poder e a troca de informações é a chave para abrir as portas do sucesso do relacionamento. A fidedignidade das informações e a disponibilidade destas são apontadas como essenciais para o sucesso do compartilhamento de informações, assim como a transparência e a acurácia no compartilhamento de informações, bem como a integridade e oportunidade da comunicação, tendem a fortalecer os laços de confiança (FELDMANN; MULLER, 2003).

Conforme explicam Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as ligações da rede são importantes fontes de referências que permitem que os parceiros potenciais identifiquem e aprendam sobre as capacidades um do outro. Na visão de Firmino, Damasceno e Paulo (2010), a Contabilidade é uma das áreas responsáveis pela redução da assimetria da informação em empresas, incorrida entre os usuários da informação. A crescente dinâmica por informações mais oportunas e seguras vem, conseqüentemente, exigindo maior qualidade nos serviços realizados pelos profissionais de Contabilidade.

A mudança do perfil e das características das Empresas de Serviços Contábeis (ESCs) nas últimas décadas tem-se modificado, no Brasil, em função da estabilidade econômica, crescimento do mercado e expansão das empresas. Schreiner (2004) demonstraram que os mais elementares preceitos de Governança Corporativa não foram praticados quando a ocorrência de alguns escândalos, incluindo a inexistência de códigos de conflitos de interesses, visando a melhorar a qualidade e a fidedignidade das informações trocadas entre os membros da rede de negócios.

Diante desses acontecimentos, conforme Borgerth (2007), houve a criação nos Estados Unidos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em julho de 2002, introduzindo novas regras de Governança Corporativa e a obrigatoriedade de diversas práticas, para as empresas de capital aberto, incluindo a criação do Comitê de Auditoria no Brasil e a proibição de prestação de serviços de consultoria, Contabilidade e auditoria, simultaneamente, aos mesmos clientes. Nesse contexto, ocorre um aumento dos trabalhos de terceirização da Contabilidade, auditoria e de *compliance*, necessitando uma melhor qualificação do profissional de Contabilidade, auditoria e consultoria.

Nesse contexto, a pesquisa possui o seguinte questionamento: Quais as informações são trocadas, qual o nível de centralidade entre os atores e que ações conjuntas são realizadas pelos profissionais que atuam dentro de uma Rede de Cooperação de empresas de *Outsourcing*, Consultoria e Auditoria?

Para responder a esta questão, esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as trocas de informações existentes entre profissionais que trabalham nas empresas membros de uma Rede de Cooperação em *Outsourcing*, Consultoria e Auditoria. Especificamente, também se pretende descrever a rede de cooperação, identificar o nível de centralidade dos atores e a participação destes no processo e as informações geradas e transmitidas entre eles.

2. Referencial Teórico

2.1 Grupamentos ou Redes de Negócios

A expressão “grupamentos de negócios”, que foi adotada em projeto maior em que está inserida esta pesquisa, abrange as diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Não foi encontrado conceito semelhante na literatura, e entende-se que é importante a adoção deste termo amplo, e ao mesmo tempo uma classificação mais efetiva dos diferentes tipos de grupamentos.

Nesse sentido, foram adotadas algumas características básicas para se distinguirem os grupamentos: 1) A classificação por setor da Economia; 2) Grupamento Misto/Predominante – indica se a maioria das empresas participantes do grupamento é do mesmo segmento ou se há subgrupos; e 3) Vertical/Horizontal – leva-se em consideração o conceito de redes horizontais (em que as empresas são concorrentes) e verticais (em que as empresas constituam uma cadeia de valor).

Os grupamentos ou redes de negócios do setor de serviços, foco deste estudo, podem ser formais e informais. No caso das redes de auditoria, consultoria e *outsourcing* contábil são informais e baseiam-se na necessidade da troca ou compartilhamento de informações, técnicas e conhecimento no desenvolvimento de um projeto, utilizando as relações sociais existentes entre seus atores, conforme explica Kirschbaum (2006).

Nohria e Eccles (1992) esclarecem que Redes de Negócio são conexões entre empresas usadas para construir relacionamentos para obter vantagens. Conforme Gulati, Nohria e Zaheer (2000), na maioria das situações, os parceiros estão aliados um com o outro, porque, trabalhando juntos, esperam gerar algum retorno comum que possam compartilhar de alguma maneira.

Amato Neto (2000) destaca a interdependência nos relacionamentos entre empresas que se unem por objetivos lucrativos em comum, ou seja, não existe uma Rede de Negócio, sem algum tipo de vantagem, seja financeira ou não. Zaccarelli et al. (2008) enfatizam que, nas Redes de Negócios, as principais partes componentes são empresas relacionadas a um tipo de produto/serviço, interagindo com fidelização recíproca, de forma a conseguir vantagens competitivas sobre empresas fora da rede ou sobre outra rede menos evoluída.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) esclarece que as redes permitem o acesso a recursos-chave de seu ambiente, tais como: o acesso à informação, de capitais, mercadorias, serviços, e assim por diante, com o potencial para manter ou aumentar a vantagem competitiva; porém, existe a necessidade de uma cooperação recíproca, quanto se está inserido em uma Rede de Negócio. Na maioria das situações, os parceiros

estão aliados um com o outro, pois trabalhando juntos, esperam gerar algum retorno comum que possam compartilhar informações de alguma maneira.

2.2 Tipologia de Grupamentos ou Redes de Negócios

Em relação à tipologia, Grandori e Soda (1995) definem uma tipologia de Redes de Negócios, de acordo com os seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizado; grau de centralização de formalização da rede:

a. Redes Sociais: essas redes têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, inexistindo qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas entre redes sociais simétricas, as quais se caracterizam pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência, e redes assimétricas, existindo a presença de um agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede.

Kirschbaum (2006) explica que os analistas de redes sociais abordam as relações sociais entre atores como objetivo de descrever as estruturas organizacionais. Oliver e Ebers (1998) realizaram uma pesquisa referente aos 158 artigos sobre as relações interorganizacionais e de redes, publicados no período de 1980 a 1996, demonstrados em quatro perspectivas de pesquisa, ou seja, rede social, poder e controle, institucional, grupamentos estratégicos e economias institucionais e fizeram o tratamento dos dados por meio da análise de redes (*network analysis*).

Na visão de Wasserman e Faust (1994), uma das utilizações básicas da Análise de Redes Sociais, que será empregada neste trabalho, é a identificação dos atores ou empresas mais importantes da rede. Conforme explicam Silveira e Farina (2012), uma empresa tem destaque e representa um papel importante nas interações, além de ter uma localização estratégica dentro da rede; sendo que essas ligações ou vínculos representam o conhecimento de um sobre o outro, a troca de informações ou a realização de negócios entre os atores.

b. Redes burocráticas: caracterizadas pela existência de um contrato formal, destinado a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.

c. Redes proprietárias: caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) propõem uma tipologia de redes de empresas com base em quatro indicadores:

1) **Direcionalidade:** as relações em uma rede podem ocorrer tanto no sentido vertical quanto horizontal. As redes verticais caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, e quando é realizada por empresas distintas, adotando a estratégia de especialização com o objetivo de alcançar eficiência coletiva nos processos a partir da

rapidez de resposta das partes. Há presença da prática da terceirização de processos, quando estes não se configuram como agregadores de valor para o produto.

As Redes Horizontais são compostas por empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados e que se juntam com o objetivo de obter ganhos pela união entre as partes por meio da cooperação, benefícios estes como a aprendizagem interorganizacional, a criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses e ações de marketing, implementação de exportação e de projetos de produtos e/ou processos. Balestrin e Vargas (2004) esclarecem que essas redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

2) Localização: relacionado à dispersão geográfica das empresas na rede, podendo, então serem classificadas como Redes Dispersas ou Aglomeradas. As redes Dispersas são aquelas que apresentam suas empresas participantes com certo afastamento geográfico, que interagem por meio de um processo logístico avançado que permite superar distância. Já as redes aglomeradas territorialmente mantêm relações que, muitas vezes, estendem-se além daquelas puramente comerciais, estimulando uma maior cooperação e confiança entre as organizações.

3) Formalização: as redes podem ser estruturas formalizadas, por meio de uma base contratual, ou então podem ser informais, sem base contratual. A escolha entre essas duas formas varia de acordo com os objetivos da rede. Em uma rede formal, o estabelecimento de um vínculo contratual tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas e evitar comportamentos inadequados, que prejudiquem as relações entre os membros. Já as de base não-contratual são formadas por empresas que, segundo Balestrin e Vargas (2004), agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

4) Poder de decisão: a rede é orbital quando possui um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam. Este detentor possui maior poder de decisão em relação aos destinos que a sua rede vai tomar em relação às demais empresas-membro. Na rede não-orbital, cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão, em que agem e trabalham de maneira cooperada, sem a existência de um centro de poder e o processo de tomada de decisão acontece de forma participativa (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Conforme explicam Balestrin e Vargas (2004), a própria formação em rede apresenta uma perspectiva estratégica, ao se considerar a sua configuração como meio para alcançar um fim em função da sua vantagem competitiva. A tipologia da rede é importante para compreender as dinâmicas e interações existentes, que influenciam nos demais aspectos organizacionais, por exemplo, os relacionados com as trocas de informação e de conhecimento.

2.3 Trocas de Informação e de Conhecimento

Lima (2012) argumenta que o conhecimento é gerado e aprimorado por meio de interações entre indivíduos, que podem combinar suas experiências e práticas para formar novos conhecimentos. Para Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento difere da informação, pois diz respeito às crenças e valores do indivíduo, o qual irá adquirir e concluir a partir do que lhe é informado.

Informação, segundo Drucker (1999), engloba os dados interpretados, dotados de relevância e propósito, ou seja, é uma mensagem com dados que são passados do emissor para um receptor, podendo gerar conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento, por sua vez, pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e modifica-se na medida em que interage com o meio ambiente.

Nonaka e Takeushi (1997), na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, classificaram o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento explícito utiliza a linguagem formal e é facilmente transmitido. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal por meio da experiência individual e envolve fatores intangíveis, como por exemplo, crenças pessoais, valores, intuições, emoções e habilidades. Esses dois tipos de conhecimento ao interagirem, criam o conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Nas organizações, ao gerar esse conhecimento, inicia-se o processo de gerenciamento do Ativo Intangível e sua transferência entre seus funcionários. Segundo Brito (2008), o Ativo Intangível é aquele ativo da organização, “invisível”, ou seja, que não é perceptível pelo tato, impalpável, incorpóreo e que não é suficientemente claro ou definido para ser percebido ou entendido. Sveiby (1998) esclarece que os principais Ativos Intangíveis de uma organização são: a competência do funcionário, a estrutura interna, que consiste nas patentes, conceitos e modelos e a estrutura externa, ou seja, as relações com os clientes e fornecedores e a imagem da organização.

Nonaka e Takeushi (1997) explicam que existem, pelo menos, quatro modos de conversão do conhecimento: socialização – compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas, de conhecimento tácito em conhecimento tácito; externalização – articulação e organização do conhecimento de conhecimento tácito para conhecimento explícito, como metáforas, analogias, hipóteses; basicamente por meio da linguagem escrita; combinação – sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento por meio de eventos de educação formal, redes de informação, internet ou intranet e internalização – incorporação de conhecimento explícito para conhecimento tácito, provocando mudança e enriquecimento das práticas grupais e coletivas, representado na Figura 1, a seguir:

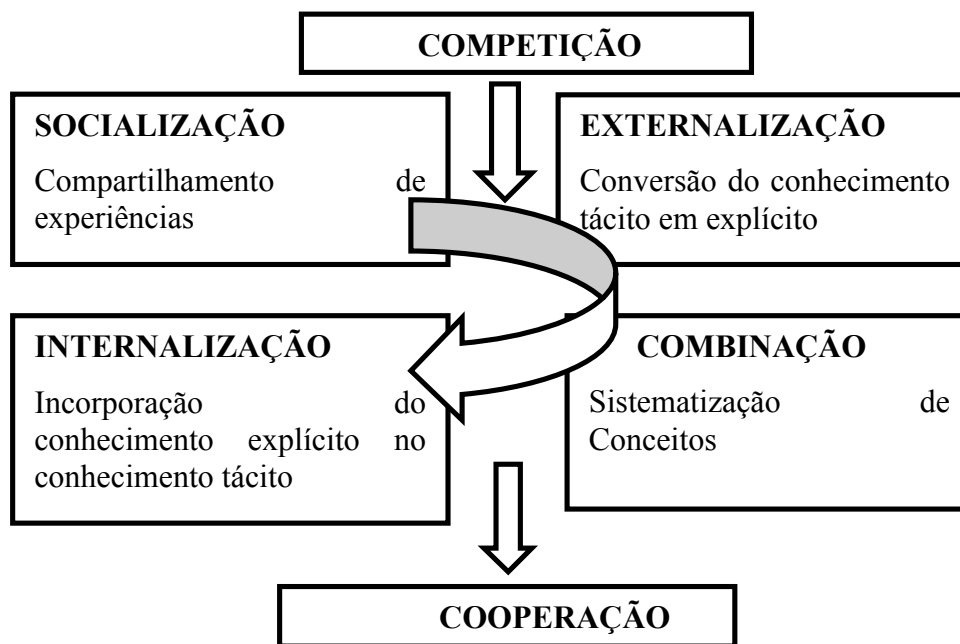


Figura 1 – Modos de conversão de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeushi (1997)

O processo de criação do conhecimento descrito anteriormente é importante para compreender como uma configuração em rede pode utilizar esse conceito dentro das teorias organizacionais. Conforme explica Lima (2012), devido a maior proximidade entre as empresas, a criação de conhecimento pode ser bastante facilitada, caso as empresas interajam entre si, troquem informações, de forma colaborativa, para criar novos conhecimentos e propiciar inovações incrementais, tanto em processos quanto em produtos.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) explicam que uma rede interorganizacional poderá proporcionar uma interação eficaz entre pessoas, grupos e organizações, ampliando entre as empresas, o conhecimento criado na forma inicial pelos indivíduos, promovendo a complementaridade de competências em favor de um projeto comum. No próximo tópico, será tratado sobre o segmento foco desta pesquisa.

2.4. As Empresas de Serviços de Auditoria, Consultoria e *Outsourcing* contábil

O setor de serviços é o que mais tem se desenvolvido nos últimos anos e pode ser considerado como impulsionador para outros setores, uma vez que viabiliza e/ou incrementa as atividades dos mesmos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), este setor apresentou, em 2012, a maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro desde o ano 2000, e representou 68,5% das contas nacionais (IBGE, 2013).

Embora no atual contexto de Rede de Negócios, quase todas as organizações, em menor ou maior grau, forneçam um composto de bens e serviços, ou seja, um pacote de

serviços, conforme Lyra (2003, p. 21), “serviço é um conjunto de ações e interações que, sem necessariamente assumir a forma de um bem tangível, deve satisfazer as necessidades do cliente” ou, complementando, dos membros da Rede de Negócios em que a empresa atua.

Figueiredo e Fabri (2000, p. 58) ressaltam que, “a missão da empresa contábil é atender à sociedade, suprindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios”. No sentido de fornecer aos clientes informações econômico-financeiras, é que se ressalta a necessidade de uma boa qualidade dos serviços prestados a todas as empresas que sejam membros da Rede de Negócios.

As empresas de serviços de Auditoria, Contabilidade e Consultoria, foco deste trabalho, são prestadoras de serviços, oferecendo como produto o conhecimento e a experiência de seus funcionários, de acordo com os conceitos descritos anteriormente. Conforme esclarece Donadone (2003), nos anos de 1990, surgem novas formas de composição entre consultores, auditores e contadores, inseridos antes em grandes empresas, para, em seguida, utilizarem uma estratégia baseada no desenvolvimento e implantação de tecnologia da informação, desmembrando-se em empresas distintas e oferecendo diferentes serviços para o mesmo cliente.

Um tipo de serviço oferecido às empresas que desenvolveu e aumentou a partir dos anos de 1990, foi a terceirização (*outsourcing*), explica Robles (2001), como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas, das atividades que não adicionam valor ao produto final. As empresas devem focalizar esforços nas atividades que, realmente possam traduzir em vantagens competitivas para si. Esse conceito impulsionou uma demanda por prestadores de serviços de Contabilidade e Auditoria inexistente até então, para atender uma demanda que era exercida internamente pelas empresas, cujo negócio final era outro.

As Empresas prestadoras de Serviços Contábeis, auditoria e consultoria, muitas vezes, trabalham em conjunto e por projetos, interagindo com diversos atores simultaneamente, coexistindo diversas atividades necessárias para desenvolver o trabalho e atender ao cliente, em um processo de produção, conforme explicam Stinchcombe (2001) e Powel (1990), no qual o planejamento é realizado em torno de um único produto ou serviço, em vez de segmentar em tarefas estanques.

Nesse momento, a participação em uma rede de cooperação, como explicam Bortolaso et al. (2010) são constituídas por empresas independentes entre si, nas quais não há uma estrutura hierárquica e as relações são feitas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança, sendo essencial a busca das diferentes “*expertises*” para atuação no projeto.

Conforme ilustrado na Figura 2, a seguir, uma versão da Rede de Cooperação existente entre essas empresas em torno de um projeto comum demonstram os possíveis atores participantes, cujas características das organizações participantes devem ser adaptadas à natureza da operação para diminuição dos riscos. Dekker (2003) esclarece que a estrutura de governança utilizada para administrar o relacionamento interorganizacionais, deve preocupar-se com: a troca de informações confidenciais; uma

divisão justa dos custos e benefícios e apropriação dos investimentos a serem feitos em ativos específicos.

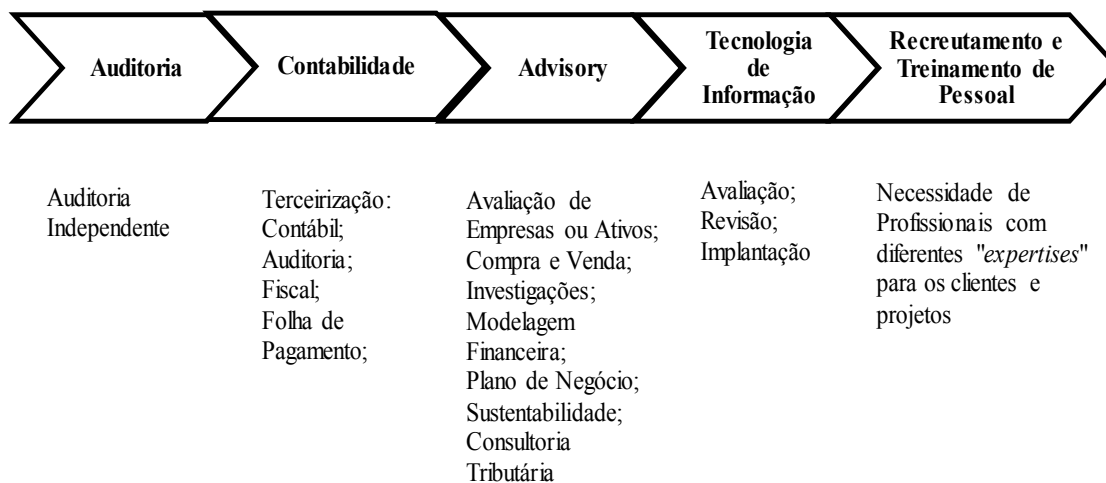


Figura 2 – Rede de Cooperação de Empresas de Serviços Contábeis

Fonte: Elaborada pelos autores

Nesse sentido, ao utilizar a rede de cooperação para desenvolver uma operação, existe a necessidade de haver uma coordenação, conforme esclarece Hankansson (2004), útil quando duas ou mais atividades são estreitamente complementares e similares, em diferentes fases da produção, exigindo informações detalhadas sobre a técnica, aspectos econômicos e utilização de recursos, como forma de controle e vantagem para a empresa.

A necessidade desse controle parte da transparência das informações do negócio e na confiança existente entre os parceiros da rede, conforme explica Mouritsen (2006), é uma relação existente com as pessoas em rede, baseada na avaliação, responsabilidade, e acima de tudo, moralismo.

Conforme Nooteboom (2001), confiança pode ir além do interesse próprio, sem se tornar, assim, incondicional, ser sujeito a um comportamento rotineiro, calculista, limitadamente racional, que está sujeita a limites de tolerância, que param de se tornar incondicional. Cowan e Jonard (2004), em suas pesquisas, concluíram que um parceiro que teve trocas bem sucedidas com outro agente na rede, é provável que retorne no futuro; e nesse tipo de mecanismo, as forças de ligações entre os participantes irão mudar, na medida em que ganham experiência com a rede, bem como a estrutura da rede, a qual possivelmente deve evoluir.

3 Metodologia da Pesquisa

A Rede de Cooperação pesquisada nesse estudo têm como característica comum a existência de um líder que atua na direção de uma empresa focal de *outsourcing* contábil, a qual, também atua na área de auditoria e consultoria empresarial na cidade de São Paulo. Foram enviados questionários para os sócios, diretores e profissionais de 14 pequenas empresas que se relacionam com a referida empresa focal nas atividades de auditoria, consultoria de recursos humanos, consultoria empresarial, consultoria jurídica, levantamento de ativo fixo e empresa especializada em treinamento.

O estudo refere-se à troca de informações entre os participantes de uma Rede de Cooperação como um elemento que contribui para o entendimento do funcionamento das entidades. Mizruchi (2006) chama atenção para o crescimento da Análise de Redes Sociais, podendo ser utilizada para identificação possibilidades de melhorias no desempenho organizacional, cuja análise de dados pode vir a melhorar o fluxo de comunicação e coordenação na organização.

Este estudo propõe a identificação das informações trocadas pelos participantes de Rede de Cooperação, com relação aos projetos dos atores envolvidos, que possam fornecer elementos no sentido de identificarem configurações possíveis, no âmbito do conhecimento ou da geração de negócios. A Análise de Redes Sociais, com uso do *software* UCINET, oferece um mapeamento dessas relações na Rede, permitindo identificar atores centrais e suas características, assim como subgrupos existentes. Acredita-se que a estratégia de pesquisa adotada traga resultados importantes no sentido de descobrirem-se possíveis ações conjuntas benéficas às Redes de Cooperação que atuam por projetos.

Cada organização, à qual foi enviado o questionário, foi considerada um ator dentro da rede de 14 pequenas empresas paulistanas que constituem a amostra dos estudos sobre redes de cooperação interorganizacional. Conforme Silveira e Farina (2012), um conceito importante na Análise de Redes Sociais é o de centralidade, que se refere à posição do nó (ator) dentro de uma rede particular. Um ator apresenta uma grande centralidade se está vinculado a muitos outros atores da rede.

A pesquisa desenvolvida entre os meses de Abril e Junho de 2013, junto à Rede de Cooperação identificada, é de natureza exploratória, por meio de aplicação de questionário, no qual cada respondente relatou se já trocou informações importantes para o seu trabalho com a empresa identificada na Rede; quais dois tipos de situações que participou com essa empresa (caso tenha executado trabalhos em conjunto, especificar); quais os benefícios e quais as dificuldades em participar dessa Rede de Negócios.

4 Descrição e Análise dos Resultados

A Rede de Cooperação pesquisada tem como característica a existência de negócios complementares, envolvendo atividades de Contabilidade, auditoria e consultoria, cuja empresa principal (focal) será chamada *Big Ten*. Tem no seu líder, a coordenação e a manutenção do contato informal junto às outras pequenas empresas, quando ocorre uma necessidade de um determinado projeto. Conforme demonstrado na Tabela 1 devido à descrição de seus negócios, isso ajuda na troca de informações e no

suporte ao cliente de um determinado participante, podendo participar conjuntamente de algum projeto de interesses a todos, de acordo com suas determinadas “*expertises*”:

Tabela 1 – Medidas de centralidade

EMPRESAS	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	INFORMAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	OUT DEGREE	IN DEGREE	DEGREE %	BETWEENNESS %	EIGENVECTOR %
1- OUTSOURCING BIG TEN	AUDITORIA, CONSULTORIA E OUTSOURCING	DTC/IP/TC/PV/CP/DC	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	8	8	61,5	35,7	70,4
2 - CONSULTORIA EMPRESARIAL ONE	CONSULTORIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL	DTC/IP/TC/PV/CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	61,5	64,1	49,5
3 - BIG FOUR AUDITORIA	AUDITORIA, CONSULTORIA E OUTSOURCING	TC/IP/CP	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	4	46,2	13,9	61,4
4 - CONSULTORIA RECURSOS HUMANOS	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	TC/AR/PV/IP	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	30,8	0,4	44,6
5 - OUTSOURCING CONTÁBIL	TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	DTC/TC/IP/TC/AR/CP	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	4	30,8	4,5	45,3
6 - CONSULTORA AUTÔNOMA	CONSULTORIA EMPRESARIAL	TC/TC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	23,1	0,0	37,9
7 - CONSULTORIA PATRIMONIAL	CONSULTORIA EM LEVANTAMENTO DE ATIVOS	IP/PV/AR/CP	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	8	8	23,1	0,6	29,5
8 - CONSULTORIA EMPRESARIAL TWO	CONSULTORIA EMPRESARIAL	IP/PV/AR/CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	23,1	0,0	37,9
9 - AUDITORIA E CONSULTORIA	AUDITORIA, CONSULTORIA E TREINAMENTO	IP/PV/AR/CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	15,4	0,0	21,5
10 - CONSULTORIA GAMA	CONSULTORIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL	IP/PV/AR/CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7,7	0,0	10,6
11 - CONSULTORIA ALFA	RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA, OPERACIONAL E FINANCEIRA	IP/PV/AR/CP	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	3	7,7	0,0	10,6
12 - ADVOCACIA TRIBUTOS	ASSESSORIA EM TRIBUTOS	DT/TCO/PV/AR/DC	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	6	6	7,7	0,0	10,6
13 - ADVOCACIA NEGÓCIOS	ASSESSORIA JURÍDICA DE NEGÓCIOS	DT/TCO/PV/AR/DC	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	3	7,7	0,0	10,6
14 - CONSULTORIA BETA	CONSULTORIA EM TI E GESTÃO DE NEGÓCIOS	IP/PV/AR/CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7,7	0,0	10,6

Legenda: Discussão Técnica, envolve o cliente (DTC); Troca de Conhecimento, não envolve o cliente (TC); Indicação de Parceiro (IP); Trabalho em conjunto (TC); Prospecção de vendas (PV); Apresentação de resultados (AR); Desenvolvimento de clientes (DC); Concorrência de Preços (CP).

Fonte: Elaborado pelo autor

As principais informações trocadas entre os profissionais da rede, conforme demonstrado na Tabela 1, estão relacionadas às seguintes situações:

1. Discussão técnica a respeito de casos ocorridos em clientes;
2. Troca de conhecimento técnico a respeito de algum assunto específico, que não envolvem seus clientes;
3. Apresentação da empresa de sua rede para clientes como parceiro técnico, capaz de solucionar um assunto que não é de seu domínio;
4. Execução de trabalhos em conjunto (*outsourcing*);
5. Prospecção de venda de trabalhos em conjunto;

6. Apresentação do resultado do trabalho;
7. Desenvolvimento de novos clientes; e
8. Concorrência de preços para realização de projetos.

Os respondentes consideram que os benefícios gerados por participarem dessa rede são: facilidade em obter conhecimento rápido e seguro sobre determinado assunto; demonstrar para os clientes a sua capacidade para um atendimento mais amplo; reciprocidade na venda compartilhada; busca pela excelência; troca de “*expertises*” complementares; serviços vendidos simultaneamente entre elas; *network* entre os membros da rede e confiança.

Uma empresa descreveu uma dificuldade em participar dessa rede, que foi a empresa de Consultoria Empresarial *One*, por ser totalmente nacional e trabalhar com parceiros internacionais como a *Big Four* e a *Big Ten*, existindo uma demora nas aprovações do trabalho feito, despesas e na metodologia empregada. Para o tratamento dos dados, foi utilizado o *software* UCINET. A análise de redes sociais, efetuada nas empresas pesquisadas, baseou-se no trabalho de Oliver e Ebers (1998), sendo calculadas a frequência e as medidas de centralidade para cada uma.

Foi utilizada a centralidade de grau (*degree*), que aponta o número de laços diretos que uma das empresas possui com as outras empresas que formam a rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Conforme demonstrado na Tabela 1, a Empresa de *Outsourcing Big Ten* e a Empresa de Consultoria Empresarial *One* possuem o grau Degree de 61,5 % e a Empresa de Auditoria *Big Four* de 46,2 %, representando, dessa forma, as que têm maior centralidade em relação às outras.

A Rede demonstrada no Gráfico 1, a seguir, apresenta os laços de cooperação entre os profissionais. Observa-se, a existência de uma rede de cooperação, na qual destacam-se como atores centrais as empresas de Auditoria, Consultoria e *Outsourcing Big Ten* e *Big One*, seguidas pela empresa de Consultoria Empresarial *Four*:

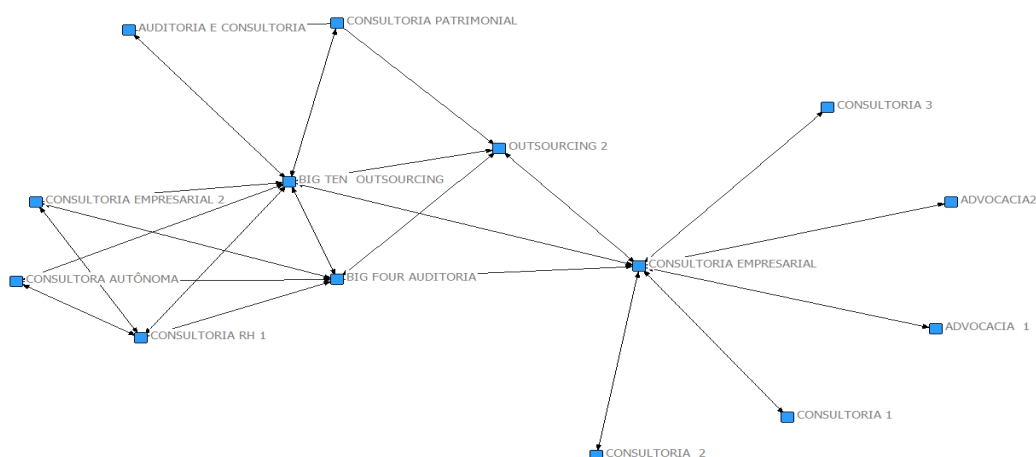


Gráfico 1 - Mapa relacional das empresas (*Netdraw*)

Fonte: Elaborado pelos autores

Complementarmente às informações apresentadas na Tabela 1, demonstrou-se por meio do Gráfico 1 (*Netdraw*), a rede de cooperação entre as empresas. Os laços referem-se à ocorrência de associação entre atores da rede social e o número de laços consiste no número de empresas com quem determinado ator trocou informações. O tamanho do nó representativo das empresas, ou seja, do círculo para o qual, no Gráfico 1, convergem as setas, aumenta conforme o número de laços com outras empresas.

A centralidade de intermediação (*Betweenness*) ou centralidade-meio, na qual se mede o grau em que a variável focada se situa como elo entre outras variáveis que não estão diretamente conectadas (FREEMAN, 1979). Tal medida indica que a interação dos atores não adjacentes pode depender de outros, potencialmente susceptíveis de ter algum controle sobre estas interações. Conforme demonstrado na Tabela 1, a Empresa de *Outsourcing Big Ten* possui 35,7 %, a Empresa de Consultoria Empresarial *One* possui 64,1 % e a Empresa de Auditoria *Big Four* 13,9 %, representando dessa forma, as que têm maior centralidade de intermediação em relação às outras.

Essas duas medidas indicam os conceitos que têm sido centrais na investigação de redes de cooperação interorganizacional e a capacidade que, por exemplo, uma empresa tem de conectar-se com duas empresas. Na visão de Silveira e Farina (2012), atores com alta centralidade indicam que o fluxo de informação passa por ele e quem está vinculado recebe as informações. Sem essas ligações, buracos estruturais estariam presentes, isto é, um ator não tem vínculo com outros e, dessa forma, não recebe informações dos mesmos.

Para determinar e comparar a centralidade dos conceitos abordados foram utilizadas duas medidas: a centralidade geodésica e a centralidade de intermediação. A centralidade geodésica (*Eigenvector ou Bonacich Centrality*) permite identificar os atores mais centrais, em termos de estrutura geral da rede, na qual a centralidade de um ator é igual à soma das suas conexões com outros atores, ponderada pelo grau de centralidade desses outros atores (BONACICH, 1987).

Quanto maior a centralidade geodésica de um ator, maior poder ele deterá, porque terá contato com atores distribuídos por toda a rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Conforme demonstrado na Tabela 1, a centralidade geodésica (*Eigenvector*) da Empresa de *Outsourcing Big Ten* é de 70,4 %, a Empresa de Consultoria Empresarial *One* de 49,5 % e a Empresa de Auditoria *Big Four* de 61,4 %.

Em pesquisa realizada, Silveira e Farina (2012) esclarecem ser possível melhorar os relacionamentos entre os atores da rede por meio de: realização de mais reuniões informais, confraternizações, passeios, criação de espaço virtual que permita interação entre os participantes e realização de mais reuniões formais gerais e em grupos.

5 Considerações Finais

Deve-se ressaltar que as redes de cooperação existentes entre as empresas de Auditoria, *Outsourcing* Contábil e Consultoria, estão em crescente aumento no mercado brasileiro decorrente das diferentes “*expertises*” ou conhecimento técnico existente entre elas; necessárias para atuar nesse mercado e a importância das grandes empresas do setor de aliarem-se a outros parceiros, principalmente as pequenas e médias empresas, para desenvolverem os seus projetos e atenderem de maneira eficiente a pronta necessidade do cliente.

Na pesquisa constatou-se que as principais informações trocadas entre os profissionais da rede de cooperação das empresas de auditoria, *outsourcing* contábil e consultoria, estão relacionadas às seguintes situações: Discussão técnica a respeito de casos ocorridos em clientes; Troca de conhecimento técnico a respeito de algum assunto específico, que não envolvem seus clientes; Apresentação da empresa de sua rede para clientes como parceiro técnico, capaz de solucionar um assunto que não é de seu domínio; Execução de trabalhos em conjunto; Prospecção de venda de trabalhos em conjunto; Apresentação do resultado do trabalho; Desenvolvimento de novos clientes; e Concorrência de preços para realização de projetos.

Os respondentes consideram que os benefícios gerados por participarem dessa rede são e que motivam a atuar conjuntamente é a facilidade em obter conhecimento rápido e seguro sobre determinado assunto; demonstrar para os clientes a sua capacidade para um atendimento mais amplo; reciprocidade na venda compartilhada; busca pela excelência; troca de “*expertises*” complementares; serviços vendidos simultaneamente entre elas; *network* entre os membros da rede e confiança.

Tais considerações sobre esse tipo de rede contribuem para estimular a comunidade acadêmica brasileira a compreender esse fenômeno, não somente no setor industrial, como vem sendo feito, mas buscar pesquisar e entender o setor de serviços, neste trabalho, de Empresas de Serviços Contábeis (ESC), prestando serviços de auditoria, *outsourcing* contábil e consultorias. Recomenda-se que futuros trabalhos avaliem trocas de informações em outros segmentos de prestação de serviços e em outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A. Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 8, p. 203-227, 2004.

_____; FAYARD, P. Ampliação Interorganizacional do Conhecimento: o caso das Redes de Cooperação. **READ – Revista Eletrônica de Administração,** v. 11, n. 1, jan-fev. 2005.

_____. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas,** v. 45, n. 3, 2005.

BONACICH, P. Power and centrality: a family of measures. **The American Journal of Sociology,** v. 92, n.5, p. 1170-1182, 1987.

BORGERTH, V. M. C. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BORTOLASO, I.V. et al. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: o Desenvolvimento de um modelo de Análise. **Anais...** IN: XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.J.; STANK, T. P. Tem mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. **Journal of Business Logistics,** v. 21, n. 2, p. 1-16, 2000.

BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação - FaE/PPGE/UFPel,** v. 30, p.135 – 148, 2008.

COWAN, R.; JONARD, N. Network structure and the difusion of knowledge. **Journal of Economic Dynamics & Control,** v. 28, p. 1557- 1575, 2004.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEKKER, H.C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study: **Management Accounting Research,** v. 14, n.1, p. 1-23, 2003.

DONADONE, J. C.. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração,** v. 10, n. 2, p. 1-15, 2003.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FELDMANN, M.; MÜLLER, S. An incentive scheme for true information providing in Supply Chains. **The International Journal of Management Science,** v. 31, n.2, 2003.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis.** São Paulo: Atlas, 2000.

FIRMINO, J. E.; DAMASCENA, L. G.; PAULO, E. Qualidade da Auditoria no Brasil: um Estudo sobre a atuação das Auditorias Independentes denominadas *Big Four*. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, 2010.

FREEMANN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. **Social Networks**, v.1, n.3, p.215-239, 1979.

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

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, 2000.

HANKASSON, J.L. Accounting and network coordination. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 51-72, 2004.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Uma proposta de tipologia para sua classificação. **Anais...** IN: XXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Curitiba. Rio de Janeiro, 2004.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de Volume e Valores Correntes - 1º Trimestre de 2013**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000013194505112013451229740758.pdf>>. Acessado em 16/08/2013.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da Indústria Brasileira de Filmes: destinos entrelaçados? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.3, p. 58-71, 2006.

LIMA, R. H. P. **Estudo exploratório sobre a gestão de desempenho e conhecimento em aglomerados industriais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012.

LYRA, R. L. W. C. **Uma contribuição à mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis**: uma abordagem da gestão econômica. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2003.

MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p. 72-86, 2006.

MOURITSEN, A. J. Accounting, network complementarities and the development of interorganisational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 241-275, 2006.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**: structure, form and action. Massachusetts: Harvard Business School Pres, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B. Learning and Governance in Inter-Firm relations. **ERIM Report Series Research in Management**, Setembro, 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 5, p. 549-583, 1998.

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

ROBLES, L. T. **A Prestação de Serviços de Logística Integrada na Indústria Automobilística no Brasil**: em busca de alianças logísticas estratégicas. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: FEA-USP, 2001.

SCHREINER, S. R. S. **Controles internos e governança corporativa**: por que e como uma empresa brasileira deve atender à legislação Sarbanes-Oxley: estudo de caso da Perdigão S/A. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). FECAP, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M. C. Análise de Redes Sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre empresas participantes de um APL de eventos. **Redes**, v. 17, n. 1, p. 33 – 54, 2012.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações** – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STINCHCOMBE, A. L. Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life**. Cambridge: Westview Press, 2001.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**: methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Cluster de negócios e rede de negócios**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2008.