

## Governança Gestora: Uma Nova Concepção na Gestão de Redes de Pequenas e Médias Empresas

Daniel Jardim PARDINI (FUMEC)

Paulo Sérgio Martins ALVES (FUMEC)

### Resumo

São ainda pouco explorados os estudos que tratam da governança e gestão de redes de pequenas e médias empresas (PMEs), formato cooperativo que tem crescentemente se propagado como estratégia de sobrevivência e competição para essas organizações. Com esta pesquisa objetivamos analisar a estruturação, gestão e governança gestora nas redes de cooperação do segmento de varejo farmacêutico. No estudo utilizamos a concepção de governança gestora e as perspectivas teóricas da agência e dos *stakeholders* para compreender a dinâmica que rege as relações entre os associados, a gestão e as demais partes interessadas nas atividades da rede. Por meio do estudo comparativo de casos de duas redes de varejo farmacêutico verificamos as motivações que levam as empresas a se agruparem no novo formato organizacional e as dificuldades na estruturação e gestão dos mecanismos de governança gestora dos arranjos cooperativos. O entendimento da intermediação da gestão da rede entre os integrantes e os subsistemas interessados nas atividades da aliança possibilitou analisar uma série de situações nas quatro dimensões funcionais – compras, marketing, recursos humanos e tecnologia da informação - identificadas no formato cooperativo. A análise das categorias temáticas permitiu também constatar que as distorções de responsabilidades e a assimetria de informações no relacionamento entre proprietários, conselho de administração e direção executiva aponta somente para traços de governança nas redes pesquisadas. O artigo contribui para ampliar as concepções de governança em redes, campo de estudo bastante estudado em grandes organizações e ainda pouco pesquisado em empresas de pequeno e médio porte.

**Palavras-chave:** Redes de Pequenas e Médias Empresas; Governança Gestora; Teoria dos *Stakeholders*.

### Introdução

O acirramento da competitividade e a diminuição da participação das pequenas e médias empresas (PMEs) nos mercados têm contribuído para a mobilização dessas organizações de maneira a fazerem frente a essas novas tendências. Assim, aumentaram as pesquisas que buscam entender as motivações e estruturação dos sistemas de administração de arranjos cooperativos em PMEs, aqui incluídas às redes organizacionais.

Grande parte da literatura sobre redes de pequenas e médias empresas foca nas motivações das estratégias cooperativas, negligenciando as dificuldades de estruturação dos mecanismos de governança e gerenciamento do novo formato organizacional (CHILD et. al., 2005). Em especial, no Brasil, os estudos sobre redes enfatizam os benefícios e fatores para o sucesso desses empreendimentos e evidenciam as vantagens competitivas e de custo para as empresas que utilizam estratégias cooperativas (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN e ARBAGE, 2007; TONDOLO e SCHNEIDER, 2004; VALE 2006).

Apesar das redes de pequenos e médios negócios estarem se constituindo em um relevante fenômeno moderno, os aspectos de gerenciamento desses arranjos não tem recebido a devida atenção (KWASNICKA, 2006). São questões administrativas que abrangem, desde as bases de

estruturação da rede (motivações e elementos estruturantes do arranjo) até as discussões sobre os modelos de governança e gestão que melhor se adaptam à aliança proposta.

Um dos dilemas presentes na estruturação das redes diz respeito à etapa que antecede a sua formação. Nesse momento a estrutura do arranjo é simples e as ações normalmente estão voltadas para o atendimento dos objetivos iniciais da cooperação (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003). Outro desafio consiste na definição de sistemas de gerenciamento e mecanismos de governança que possibilitem uma interação harmônica entre os membros da rede e os elementos do ambiente externo diretamente envolvidos com as atividades da rede. A ausência de coordenação gerencial colabora para a dispersão e o desinteresse dos atores que compõem o arranjo cooperativo (CHILD et. al., 2005), o que acaba comprometendo o desempenho das empresas participantes.

Além dos problemas empíricos evidenciados na gestão de redes interorganizacionais, os estudos de arranjos cooperativos em PMEs carecem ainda de arcabouços teóricos que abarquem concepções específicas para esse formato organizacional. O construto mecanismos de governança, por exemplo, definição bastante estudada recentemente em grandes organizações, demandaria de readaptações ao tratarmos de redes de pequenas e médias empresas. No caso das PMEs utilizaremos o conceito de governança gestora (KWASNICKA, 2006). De acordo com esta concepção a gestão da rede funcionaria como elemento de intermediação das relações intra e interorganizacionais entre os membros da rede e os demais stakeholders.

Assim, fazendo uso dessas duas abordagens teóricas – governança e stakeholders - com este artigo objetivamos analisar a estruturação e a governança gestora nas redes de cooperação de pequenas e médias empresas. Propomos estudar mais detidamente as redes do segmento de varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte. O mercado de varejo talvez seja um dos setores da economia em que a competição se apresente mais acirrada nos últimos anos (ABCFARMA, 2007).

## **Revisão da Literatura de Gerenciamento de Redes**

Na literatura de redes identificamos as abordagens relacional, normativa e mercadológica. Do ponto de vista relacional Castells (2006) argumenta que qualquer sistema organizacional tem como pilar as manifestações expressadas pelas redes de pessoas e grupos que vivenciam ou são afetadas pelas organizações. A estrutura das relações cooperativas e estruturais entre as organizações possibilita então a formação de um “capital relacional”, que compreende um novo tipo de ativo representado pelo conjunto de recursos fornecidos pelas redes (VALE, 2007, p.19). Tais recursos garantem acesso a informações e permitem transpor distâncias sociais e estabelecer pontes com outros atores. O capital relacional em um dado território é representado pelo conjunto de recursos - laços, conexões e relacionamentos no âmbito local e externo das empresas.

Seguindo esta mesma abordagem, Tichy, Tushman e Jomo (1979) afirmam que a rede de negócios é uma unidade social com padrões de relações relativamente estáveis construídos no tempo. Dois conceitos aparecem com frequência nas definições dos autores: relacionamento e alianças. As redes seriam formas de organizar os relacionamentos entre os atores privilegiando a cooperação mútua e a flexibilidade da estrutura funcional entre organizações formalmente independentes, gerando uma nova forma de gestão interorganizational (CARRÃO, 2004). Essa interação, todavia, não elimina a competição e os conflitos de idéias entre os seus integrantes.

Grandori e Soda (1995) adotam uma concepção mais normativa. As redes de negócios são definidas como formas de organização da atividade econômica que funcionam por meio de ações de

coordenação e cooperação interorganizacionais. As relações baseiam-se em contratos formais ou informais firmados na estruturação da rede e na entrada de um novo integrante. Para Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) a definição por uma base formal ou informal vai depender dos objetivos das organizações interessadas em participar do processo cooperativo. Em uma rede formal o estabelecimento de um vínculo contratual tem como finalidade garantir o cumprimento das regras estabelecidas e evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as relações entre os membros. Já na rede informal as relações são regidas com base na confiança, pré-condição para assegurar o bom desempenho dos parceiros (CHILD et. al., 2005).

Outra abordagem teórica da rede associa o termo à interconexão mercadológica dos negócios. Em um sentido metafórico representaria uma teia de aranha ou rede de pesca (KWASNICKA, 2006), um conjunto de conexões estruturadas para absorver as oportunidades advindas do ambiente e se proteger de possíveis adversidades do mercado. A noção de formas híbridas pode vir a auxiliar no entendimento da dinâmica dos arranjos cooperativos. O termo formas híbridas organizacionais é definido por Williamson (1996) como aquelas estruturas situadas entre o mercado e a hierarquia. As formas híbridas realçam a capacidade das firmas de lidarem com turbulências advindas do mercado. Por outro lado, um incremento da frequência dos distúrbios internos pode inviabilizar as formas híbridas, levando os agentes a preferirem os mercados que apresentam modos de adaptação para onde não é necessário o consenso mútuo que leva tempo para ser alcançado (WILLIAMSON, 1996).

Resgatando a teoria econômica de mercado e hierarquia Williamson (1996, p. 35) situa as alternativas de posicionamento da organização: “no mercado, as relações não são duradouras; são episódicas e motivadas por um propósito específico de transferência de bens e recursos, encerrando-se após a transação feita entre as empresas”. Na hierarquia, as relações são mais duradouras e não simples episódios específicos, não havendo, na maioria das vezes, autonomia de decisão e gestão dos agentes. Isso ocorre nas redes, onde os atores devem buscar certo consenso nas ações de gestão e decisões estratégicas em relação ao mercado.

Contrapondo às visões de Williamson (1996), Grassi (2003, p. 44) defende a terminologia cooperação interfirmas em vez de formas híbridas organizacionais. Segundo o autor, Williamson (1996) ao conceituar forma híbrida enfatiza excessivamente as relações comerciais voltadas para acordos de preços, não incluindo outros arranjos inovadores, como as próprias estruturas cooperativas. Assim, seria importante considerar também os aspectos de formação e gestão dos formatos organizacionais.

Algumas outras vertentes dos estudos existentes sobre gerenciamento de rede interessam para este estudo: as justificativas para fazer parte do arranjo cooperativo, os benefícios proporcionados pelas redes, a estruturação inicial do arranjo cooperativo, os papéis e relações que predominam na gestão da cooperação. Para Child et al. (2005) entre as motivações para uma empresa alinhar-se a uma rede cooperativa figuram a ausência de recursos para adaptar-se a mudança e a oportunidade de dividir riscos e compartilhar custos de transação. Os autores resgatam a teoria da dependência de recursos para justificar o ingresso de determinadas organizações em redes cooperativas. Nessas situações membros da rede podem apresentar funções complementares e sinérgicas que auxiliam na diminuição da dependência de recursos da organização, aumentando suas chances de sobrevivência no mercado.

Scherer (2007) e Grassi (2003) advogam que o momento da formação da rede contempla a efetivação das visões de diferentes empresas que percebem no arranjo cooperativo uma oportunidade para o aumento do poder competitivo. Scherer (2007) acrescenta outras vantagens de fazer parte de uma rede como compartilhar compras, desenvolver campanhas conjuntas de marketing, centralizar a produção e estruturar um suporte administrativo comum para os integrantes da aliança cooperativa.

Ainda em relação às justificativas para integrar uma rede de empresas alguns autores retratam aspectos de natureza social e econômica. Balestrin e Arbage (2007) defendem que por meio das redes sociais e interorganizacionais é possível ter melhor acesso a capital e influências políticas. A intensidade dos laços sociais permite o compartilhamento de informações entre os membros da rede, encorajando o mútuo aprendizado e as inovações necessárias ao aumento da competitividade das empresas envolvidas. Nessa mesma linha, para Kwasnicka (2006) as redes são estruturadas para se alcançar eficiência na obtenção de informações. De acordo com a autora, provavelmente serão mais confiáveis aquelas informações obtidas por meio das pessoas com as quais a empresa mantém relacionamentos permanentes.

Em uma perspectiva mais econômica, Ebers e Jarillo (1997) revelam que a aprendizagem entre empresas também se traduz em benefícios trazidos pelas redes. A permuta de conhecimentos entre os integrantes conduz a uma melhoria dos processos produtivos e maior rapidez no desenvolvimento de produtos. Os autores destacam outras vantagens da rede: a) a oportunidade das empresas encontrarem novos nichos lucrativos de mercado e de produtos advindos da estratégia de co-especialização; b) economias de custo e tempo advindos do melhor fluxo e coordenação das informações entre as organizações; d) as economias de escala alcançadas por meio de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa e; e) as barreiras de entrada que são levantadas pela rede como forma de assegurar a lucratividade das empresas.

Na constituição das redes de cooperação alguns esforços são realizados para a prospecção de novos membros. O passo inicial envolve a sensibilização dos participantes para os benefícios da cooperação e a formalização legal do novo arranjo cooperativo. Ainda nesta etapa são estruturadas as diretorias e os cargos executivos responsáveis por conduzir o planejamento do arranjo; atividades que podem ser realizadas por meio de um plano estratégico ou por outros instrumentos informais. Além da formalização jurídica e da definição dos objetivos dos parceiros envolvidos, no momento que antecede as operações da rede busca-se criar um comprometimento dos associados em torno das ações propostas (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003).

Um dos desafios na gestão de redes é conhecer os atores, o papel e a arquitetura do arranjo cooperativo. Para Kwasnicka (2006), os atores que se relacionam na rede são operacionalmente definidos como sendo indivíduos que interagem entre si em torno de objetivos complementares. Em geral, o papel principal no início da gestão da rede é desempenhado pelo ator que idealizou a parceria e organizou a estrutura cooperativa. Os demais atores são coadjuvantes no processo de viabilização da cooperação.

Um tema ainda pouco explorado na literatura das redes organizacionais são as expressões de poder manifestadas nos arranjos cooperativos. Child, Faulkner e Tallman (2005) identificam fontes de poder associados aos níveis de conhecimento e confiança e aos aspectos econômicos e tecnológicos dos participantes da rede. Embora se presuma haver uma complementaridade de objetivos e um nivelamento interorganizacional na rede, as diferenças de competências específicas dos componentes podem manifestar demonstrações de poder na estruturação e gestão desses arranjos. Um membro da rede ao se destacar em relação ao parceiro detém um diferencial, seja de natureza econômica, tecnológica ou política, que se expressa na ocupação de funções ou influências na gestão da aliança. O poder pode também se manifestar pela capacidade de articulação política dos integrantes da rede.

### **Fundamentos da Governança Gestora em Redes**

Os estudos de governança corporativa têm se concentrado nas relações entre acionistas, conselhos, alta administração e demais stakeholders das grandes organizações. Pouco espaço tem sido reservado à sua concepção para pequenas e médias empresas. Turnbull (1997) propõe quatro

dimensões para estudar governança em organizações (QUADRO 1) que auxiliam a entender a dinamicidade da governança em redes interorganizacionais. No modelo de Finanças é possível visualizar as ações destinadas a assegurar os investimentos das organizações parceiras. Pela dimensão dos stakeholders agregam-se os estudos que investigam as relações da rede com os clientes, fornecedores, governo e outras partes interessadas. De acordo com a perspectiva de procuradoria as pesquisas concentram-se nos relacionamentos existentes entre os parceiros no que tange à escolha e gestão de seus representantes no formato da rede. Por meio da dimensão política compreendem-se os movimentos e articulações dos integrantes da rede para aumentar o poder de decisão no arranjo cooperativo.

-----  
Incluir QUADRO 1  
-----

Para um melhor entendimento das dificuldades advindas das relações entre as organizações parceiras e os representantes que fazem a gestão da rede cabe resgatar a teoria da agência, que remete aos problemas originados dos relacionamentos entre o detentor e o gestor do capital. Muitas vezes os interesses do gestor se manifestam não alinhados com os interesses do proprietário, resultando em problemas de agenciamento na condução da organização (BEARLE, MEANS, 1932; JENSEN e MECKLING, 1976; FONTES FILHO e BALASSIANO, 2004). Carvalho (2002) alega que os problemas de agência não se limitam apenas às interações entre proprietário e gestor. Estende-se a um conjunto de relações que permeiam o cotidiano das atividades organizacionais que podem ser contornados por mecanismos normativos de governança.

Neste artigo propomos trabalhar o conceito de governança gestora para entender a dinâmica das estruturas de gestão nas redes. A governança gestora está associada aos subsistemas agregados à organização ou stakeholders, sejam eles: clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, sindicatos, governo, entre outros. No caso das redes, a essência da governança se ampara na coordenação e integração da gestão da rede com esses subsistemas. Para Kwasnicka (2006) isso dependerá da eficiência dos mecanismos de cooperação, dos relacionamentos internos e externos à rede, da escolha correta das parcerias e de soluções que resolvam os conflitos entre os atores da aliança. Gulati e Gargiulio (1999) reforçam que as boas práticas de governança perpassam pela participação equânime dos integrantes da rede, o que exigirá o desenvolvimento da capacidade administrativa por parte de cada empresa da parceria. Os membros do arranjo devem possuir o conhecimento e a competência do cooperativismo para atuarem como parceiros (KWASNICKA, 2006).

Nas pesquisas sobre rede é possível elencar mecanismos de governança gestora associados a aspectos de natureza normativa e administrativa. Os mecanismos com base normativa definem a autoridade para a tomada de decisão, os limites de responsabilidade dos representantes das organizações e outras questões de natureza legal para o funcionamento do arranjo cooperativo. Considerando o aspecto administrativo, os mecanismos de coordenação se traduzem em importantes ferramentas da gestão da rede. Consistem em dispositivos para integrar as diferentes unidades do arranjo cooperativo e podem ser assim identificados (MARTINEZ e JARILLO, 1989; GRANDORI e SODA, 1995; KWASNICKA, 2006):

- a) Processo de seleção dos novos integrantes da rede;
- b) Direitos e deveres de cada empresa que participa da rede;
- c) Normas e procedimentos para lidar com os parceiros;
- d) Limites de cooperação entre os componentes;
- e) Mecanismos de informação externa e interna;
- f) Estruturação de conselhos e comitês;
- g) Sistemas de planejamento, controle e incentivos.

O processo de seleção é utilizado para restringir o acesso à rede. Uma série de condições pode ser considerada para a entrada de um novo membro no sentido de garantir a proteção e o desenvolvimento da rede. Os aspectos normativos que determinam as responsabilidades e regras de interação entre os parceiros também representam importantes mecanismos de coordenação. Pela própria flexibilidade da rede, as atividades de cooperação podem se limitar a determinadas complementaridades como as funções de suprimentos, vendas e distribuição. Os sistemas de informações intra e interorganizacionais exercem um papel relevante na integração da rede com os seus subsistemas. Internamente cabe destacar a formação de órgãos representativos dos integrantes das redes (conselhos e comitês) e os sistemas administrativos de planejamento e controle das atividades do arranjo.

Em função de serem ainda escassos os trabalhos empíricos que versam sobre a dinâmica de estruturação e funcionamento dos mecanismos de governança e gestão da rede, com este estudo pretendemos ampliar as discussões acerca desses arranjos cooperativos. O tópico seguinte contempla a metodologia utilizada na pesquisa.

### **O Caminho Metodológico**

Embora ao longo dos anos as pesquisas em ciências sociais tenham sido fortemente influenciadas por estudos valorizando a adoção de métodos quantitativos, atualmente tem-se lançado mão cada vez mais de abordagens qualitativas de investigação. Uma das vantagens da metodologia qualitativa é poder envolver uma ampla variedade de materiais empíricos que possibilitem ao pesquisador dar sentido e interpretar o objeto em estudo nos seus mais diversos momentos. Neste estudo optamos por utilizar o método de estudo comparativo de casos e a análise temática para entender a dinâmica da governança gestora em redes de pequenas e médias empresas. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um instrumento metodológico que permite investigar características holísticas e significativas de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, como processos organizacionais e administrativos e mudanças ocorridas nas organizações e regiões urbanas. A decisão pelo método comparativo de casos múltiplos advém da robustez dos resultados quando está em observação mais de um caso de pesquisa e das potencialidades da ferramenta metodológica para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas ainda não possuem contornos claros e específicos.

Com o intuito de verificar de que maneira a governança gestora se manifesta em arranjos cooperativos de PMEs levantamos as percepções dos presidentes, gestores e associados das duas redes existentes de drogarias e farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de Belo Horizonte. Escolhemos o segmento de varejo farmacêutico em função da sua relevância social para a comunidade e, sobretudo, pela alta competitividade no setor, o que tem levado as pequenas e médias drogarias e farmácias a se agruparem no formato de estruturas de cooperação. No total foram entrevistados cinco membros de cada uma das redes totalizando dez entrevistas. O roteiro de entrevista foi estruturado de maneira a evidenciar as motivações para participar da rede e as dificuldades e facilidades encontradas na formação e no funcionamento dos mecanismos de governança e gestão.

Para analisar o material extraído das entrevistas adotamos a análise temática. A análise temática é vista como uma forma simplificada da análise de conteúdo coletada nos discursos, entrevistas individuais e coletivas e depoimentos registrados no decorrer do processo investigatório. Seu objetivo é descobrir as significações dos termos que são utilizados espontaneamente pelos participantes e relacioná-los com temas julgados relevantes, para mapear os problemas encontrados na situação a ser investigada (FEREDAY, MUIR-COCHRANE, 2006). Os textos gerados das entrevistas são desmembrados em unidades (categorias) e classificados em consonância com

reagrupamentos analógicos. Essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis (MINAYO, 2006).

A análise temática dos dados coletados consistiu das seguintes etapas: a) transcrição e revisão dos relatos dos entrevistados; b) agrupamento dos dados dos conteúdos das entrevistas em categorias temáticas assim classificadas: histórico das redes, motivações para integrá-las, critérios para a seleção de novos associados, estrutura e mecanismos de governança e aspectos de governança gestora; c) análise dos núcleos temáticos, sub-temas e núcleos de sentido extraídos das entrevistas. A análise dos dados foi realizada seguindo a orientação de, inicialmente, analisar cada uma das unidades de pesquisa, para na sequência comparar os dois casos em estudo (JOIA, 2004).

### **Estruturação e Governança Gestora em Redes de PMEs**

De acordo com a ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - existem aproximadamente 50.000 farmácias e drogarias no Brasil. Dessas, aproximadamente 5.500 pontos comerciais estão situados no Estado de Minas Gerais e, somente na região metropolitana de Belo Horizonte, encontram-se cerca de 1.400 drogarias e farmácias (ABCFARMA, 2007). Uma das características destes estabelecimentos é a não profissionalização da gestão. Em geral há um amplo envolvimento familiar na administração, sendo poucos aqueles proprietários que possuem mais de um ponto comercial.

Para o presente estudo serão objetos de análise as duas redes de drogarias e farmácias da grande Belo Horizonte, formadas por empresas de pequeno e médio porte, aqui denominadas de Rede Alfa e Rede Beta.

#### **Rede Alfa**

A Rede Alfa, fundada no ano de 2004 por três proprietários de drogarias, conta com 52 pequenos e médios empresários que atuam em bairros populares da área metropolitana de Belo Horizonte. No que concerne à temática - justificativa para integrar a rede - a principal motivação para sua formação refere-se à perda de competitividade desses estabelecimentos em relação às grandes organizações varejistas, explicadas pelos núcleos de sentido: necessidade de recuperar o poder de barganha junto aos fornecedores de medicamentos e pela recorrente questão de “sobrevivência” no mercado.

O desconhecimento da nova forma organizacional por parte dos pequenos e médios farmacêuticos do segmento varejista gerou um intenso trabalho inicial de divulgação realizado pelos idealizadores da rede. Foram realizadas palestras em auditórios e pátios de escolas municipais e privadas de Belo Horizonte e organizou-se até “passeatas com faixas” visando atrair possíveis interessados.

As ações de mobilização tiveram um caráter público, independente do sigilo que em geral permeia esse tipo de decisão e estratégia. Apesar do grande contingente (“400 participantes”) mobilizado, a ausência de coordenação prevaleceu na condução do movimento. A etapa posterior a idealização da rede consistiu da identificação das lideranças que assumiram os cargos de diretoria e estabeleceram, por meio de estatuto, as diretrizes para o seu funcionamento.

Para o segundo núcleo temático – critérios para a seleção de um novo parceiro – a Rede Alfa não apresenta um programa estruturado para captar novos associados. As admissões são realizadas

por meio da indicação dos próprios membros ou por interesse direto do pretendente. A indicação é avaliada e aprovada pela diretoria e pelo presidente da rede. De acordo com o regimento cada membro da diretoria tem direito a um voto na aprovação ou não do novo associado. Uma vez acolhida, a admissão é comunicada por e-mail ou jornal interno aos demais membros da rede. A restrição a entrada de qualquer membro é manifestada pelos associados em no máximo 10 dias úteis do envio do comunicado. A informalidade está presente também no contato com os novos interessados. As informações da rede ficam disponibilizadas no site do arranjo cooperativo e, caso haja interesse do pretendente, os dados necessários ao processo de avaliação são posteriormente analisados.

Pelos depoimentos foi possível identificar três núcleos de sentido que fundamentam as condições para a seleção do novo associado: a) ausência de problemas financeiros anteriores, b) similaridade de estrutura e demanda de suprimentos, c) não proximidade geográfica. Apesar da situação de concorrência não ser considerada na seleção de um futuro membro, o proprietário farmacêutico interessado deve comprovar a sua capacidade de adimplente, possuir um estabelecimento com estrutura compatível (nem muito maior, nem muito menor) com as demais empresas que integram o arranjo cooperativo e uma localização que não coincida territorialmente com outras lojas da rede.

O núcleo temático - estruturação da rede e seus mecanismos de governança - abarca a criação de cargos executivos, órgãos consultivos e fiscais e dispositivos de gestão e controle organizacional. Pelos dados (documentos e informações do site) disponibilizados pela Rede Alfa não foi possível identificar claramente a estrutura de governança do arranjo cooperativo. Por intermédio de alguns depoimentos percebe-se que a estrutura da alta administração é formada pela diretoria composta pelo presidente, o vice-presidente, o primeiro tesoureiro, o segundo tesoureiro, assim como o primeiro e segundo secretários. O regimento da rede faz menção ao conselho fiscal, estruturado com três componentes responsáveis por emitir pareceres das contas anuais e do período do mandato encerrado das diretorias eleitas.

A diretoria possui mandato de dois anos e todas as empresas sócias fundadoras ou efetivas em dia com as obrigações financeiras podem participar do processo eleitoral. São elegíveis os proprietários ou sócios das drogarias e farmácias, não podendo se candidatar aqueles que mantêm vínculo empregatício com a rede. As candidaturas são apresentadas coletivamente, estruturadas em chapas, contendo obrigatoriamente candidatos a todos os cargos de diretoria. As eleições são realizadas em assembléia, mediante voto secreto, presencial ou mediante procuração, sendo eleita a chapa que obtiver a metade mais um dos votos válidos.

O conselho fiscal também é eleito mediante votação na mesma assembléia de eleição da diretoria. As candidaturas do conselho são individuais e, ao contrário dos critérios de votação da diretoria, o voto é aberto. A eleição do conselho fiscal ocorre antes da eleição para a diretoria executiva, sendo escolhidos os três candidatos mais votados. O candidato a uma vaga no conselho fiscal deve obrigatoriamente ser o proprietário ou sócio de uma farmácia associada à rede. Não tendo candidatos em números suficientes para o conselho são nomeados para as vagas os representantes das sócias fundadoras, obedecendo à ordem de antiguidade na rede, não podendo o representante ser indicado por duas vezes consecutivas.

A análise dos núcleos de sentido contidos nas narrativas permite identificar alguns artifícios contidos nos processos de governança. Dispositivos que se traduzem em mecanismos de domínio de poder na rede, seja para alcançar cargos de direção, potencializar o efeito da eleição, ou mesmo para se perpetuar na condução da organização. Por exemplo, o artifício que remete às sócias fundadoras a competência de indicar um ou mais conselheiros fiscais em casos de candidatos insuficientes para a ocupação dos cargos. Isso acaba gerando uma situação de perpetuação de grupos no conselho. O mesmo ocorre com os cargos de diretoria em que não está previsto no regimento da Rede Alfa a



alternância de poder. Para se ter uma idéia, o atual presidente ocupa o cargo desde a fundação da rede. Os relatos dos entrevistados confirmam também uma excessiva centralização das decisões na rede.

A governança gestora – quarto núcleo temático objeto do estudo - diz respeito à coordenação da gestão da rede com as partes interessadas do formato organizacional. Alguns stakeholders, como os fornecedores, destacam-se nas relações da Rede Alfa. As distribuidoras de medicamentos, ou atacadistas, exercem forte influência na governança gestora da rede. Um dos grandes desafios no controle da gestão de suprimentos é saber administrar os contratos de fornecimento firmados entre os membros e os fornecedores da rede. No caso da Rede Alfa a operacionalização de compras conjuntas é estabelecida por um sistema de negociação em que o associado negocia diretamente com o fornecedor. Com os associados é acordado um volume global e individual de compras vinculado a contratos específicos a ser cumprido com cada fornecedor da rede. Os acordos estão ligados a verbas de mídia pagas pelos fornecedores à rede, na proporção do volume de recursos vendidos pelas distribuidoras. A volátil relação direta entre associados e fornecedores acaba diminuindo o poder de barganha da rede e aumentando os conflitos de gestão, decorrentes de possíveis descumprimentos contratuais. Uma das possíveis soluções para contornar esse problema de agenciamento é a criação de uma central de compras. A estruturação formal de um setor de compras da rede pode vir a diminuir os riscos advindos do modelo de gestão que privilegia o compromisso global partilhado entre os integrantes da rede.

Os núcleos de sentido extraídos do grupo temático governança gestora permite constatar a importância da conscientização de se trabalhar coletivamente dentro e fora da rede. Na dimensão de formação de recursos humanos cabe a gestão da rede buscar no mercado ou junto aos parceiros o treinamento adequado à atualização dos representantes do arranjo cooperativo. Não necessariamente a capacitação dos membros da rede deve ser trabalhada no ambiente externo da rede. Os custos podem ser diminuídos se o potencial de aprendizagem se encontra dentro do arranjo organizacional. Na Rede Alfa a capacitação de funcionários em aplicação de injeções, perfurações de orelha e técnicas de vendas acabou gerando na rede as competências necessárias para que o processo de aprendizagem passasse a ser conduzido internamente pelos próprios parceiros.

Apesar dos esforços individuais de troca de informações e práticas de gerenciamento, não se percebe pelos depoimentos uma preocupação da governança gestora de Alfa em sistematizar o conhecimento gerado. Mesmo com a boa frequência de interações entre alguns integrantes da rede, a administração do arranjo não explora as potencialidades das organizações que poderiam ser difundidas na rede. Entre essas são citadas as inovações em termos de novos produtos e sistemas de gestão da área farmacêutica e a disponibilidade em estoque de mercadorias que poderiam ser permutadas entre os integrantes da rede.

## **Rede Beta**

A Rede Beta, criada em 1996, por cinco pequenos e médios empresários do varejo farmacêutico de Belo Horizonte com o apoio do SINCOFARMA-MG (Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais) e da UVMG (União dos Varejistas de Minas Gerais), possui 35 associados e 48 estabelecimentos. Ao contrário da Rede Alfa, a Rede Beta obteve o apoio de entidades de classe que deram o suporte logístico para a realização das primeiras reuniões e orientação jurídica para a elaboração do estatuto e regimento interno da parceria.

A estruturação da rede ocorreu em um período de forte competitividade no varejo farmacêutico, situação em que as distribuidoras de medicamentos obtinham ganhos adicionais por meio de benefícios tributários, o que ampliava a margem para conceder descontos comerciais para grandes clientes do varejo. Em consequência disso, diminuíram as vendas e a rentabilidade

operacional das pequenas e médias drogas e farmácias. Assim, uma das principais motivações para a constituição da Rede Beta foi reverter os resultados negativos advindos da diminuição da receita de vendas. Aparecem também nos depoimentos os núcleos de sentido aumento do poder de compras e obter informações e trocar experiências com outros associados.

Em se tratando do núcleo temático critérios para a seleção de novos associados, tal qual na Rede Alfa, está previsto no regimento de Beta as condições para fazer parte da rede. São condições que envolvem, por exemplo, assumir uma nova identidade – colocar “a placa” e dividir a marca da rede com a marca da drogaria ou farmácia. No entanto, o locus da decisão é referendado pelo conselho de ética e pelo conselho fiscal. Outros núcleos de sentido aparecem nas narrativas dos entrevistados como fatores condicionais para uma empresa fazer parte da rede: a) não estar localizada próxima a outro associado; b) ter pelo menos dois anos de atuação no mercado; c) possuir capacidade financeira para honrar compromisso junto aos fornecedores; d) demonstrar faturamento próximo à média dos demais membros da rede; e) ter estrutura organizacional compatível com o perfil da rede, incluindo prestação de serviço personalizada de entrega a domicílio; f) estar em dia com as obrigações legais junto aos órgãos fiscalizadores e; f) apresentar espírito cooperativista.

Quanto à estratégia para atrair novos associados visando o crescimento da rede, não existem ações específicas da Rede Beta. Segundo os depoimentos a maioria dos novos membros é indicada por aqueles que já fazem parte da aliança. Após a indicação, o gestor visita as instalações do pretendente e, posteriormente, se aprovado pela Diretoria o mesmo é integrado à rede.

No tocante ao núcleo temático estruturação da rede e mecanismos de governança, percebe-se uma forte presença do presidente, gestor e tesoureiro da Rede Beta. Entre as responsabilidades do presidente está a aprovação de pagamentos e a assinatura, conjunta com o tesoureiro, das autorizações de débitos. A administração conta ainda com um gerente responsável pela gestão da rede e está previsto no estatuto a existência dos conselhos de administração, conselho fiscal e conselho de ética.

Pelos núcleos de sentido contidos nos fragmentos desta temática a alta administração exerce forte influência na condução normativa da Rede Beta. Amparado pelas diretrizes emanadas no regimento, a presença do presidente se sobrepõe à autoridade do conselho. Pelo depoimento de um dos associados o aspecto personalista da direção da rede se apresenta nas próprias alterações de rumo procedidas no regulamento da rede. A característica “presidencialista” do estatuto e do regimento combinada com a inoperância dos órgãos consultivos contribuem para que as decisões se centralizem na presidência da rede. O problema de agenciamento entre a direção e os conselhos é reconhecido pelo próprio presidente de Beta. De acordo com o depoente, os encontros com os conselheiros acontecem esporadicamente, o que retarda a execução de decisões emergentes, tomadas semanalmente pela diretoria. Nesses casos, o conselho de administração torna-se redundante uma vez que as ações estratégicas são executadas antes de qualquer consulta aos órgãos consultivos.

Similar a análise evidenciada no núcleo temático governança gestora em Alfa, na Rede Beta, os fornecedores de medicamentos e de outros produtos comercializados no varejo farmacêutico constitui em um dos principais subsistemas no processo de gestão da rede. Os núcleos de sentido apontam que, a ausência de fidelidade por parte de alguns integrantes da rede com os fornecedores credenciados, acaba fragilizando as relações com esse *stakeholder*. O fato de um associado atravessar e passar a comprar de outro fornecedor pode comprometer as metas estabelecidas pela administração da rede de conseguir preços competitivos na compra de mercadorias. Além da alternativa já citada de centralização da área de suprimentos, a utilização de controles nas duas extremidades da interação da rede – na política de compras proposta pelos fornecedores e na

execução de compras realizada pelos associados – auxiliaria a minimizar os custos de agenciamento e transação das relações comerciais.

A governança gestora atua também na dimensão de marketing no fortalecimento competitivo da rede. As atividades envolvem facilitar a absorção da identidade do novo membro providenciando a instalação da placa com o nome da rede junto à identificação da drogaria ou farmácia. Nesse processo de reforço mercadológico cujo principal alvo é o subsistema - competidores, as estratégias consistem em padronizar o layout das drogarias e farmácias da rede e reforçar a imagem para que os associados passem a serem vistos como organizações concorrentes das empresas de grande porte. Ainda na função de marketing, a governança gestora gerencia os custos de compartilhamento da comunicação dos produtos e serviços da rede com a mídia, outro stakeholder importante nas interações do arranjo cooperativo com seus subsistemas.

No embate com o subsistema – competidores, alguns conflitos surgem quando está em jogo a proteção de determinadas áreas geográficas comerciais, requisito para fazer parte da rede evidenciada no núcleo temático seleção de novos parceiros. A condição de não ter associados estabelecidos em uma mesma região é aceita por alguns integrantes e contestada por outros. Os que são contrários acham que é melhor concorrer com outro associado de sua rede do que com drogarias e farmácias de outras redes ou filiais de grande porte. Se por um lado a proteção de mercado evita a concorrência entre os integrantes de rede, prevenindo desgastes e conflitos desnecessários, por outro, a proximidade pode representar oportunidades de complementaridade de estoques ou mesmo indicações para clientes, quando da não disponibilidade dos medicamentos requeridos em uma farmácia ou drogaria da rede.

### **Considerações Finais**

O objetivo do trabalho foi analisar a estruturação, os mecanismos de governança e a governança gestora nas redes de cooperação de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte. As redes cooperativas se traduzem em alternativas estratégicas para a perpetuação e sobrevivência de pequenos e médios empreendimentos em cenários de alta competitividade.

Pelos relatos foi possível identificar algumas estratégias utilizadas na atratividade, estruturação, gestão e governança das redes pesquisadas. Considerando o núcleo temático motivação para fazer parte do arranjo cooperativo, de uma maneira geral, os relatos confirmam a alta expectativa dos entrevistados em torno dos benefícios proporcionados pela rede. Uma das motivações consensualizada pelos integrantes e gestores das duas redes são as condições de sobrevivência proporcionadas pelas redes. A opção pelo agrupamento com outras organizações similares é justificada pela situação de fechamento daqueles que optaram por permanecer atuando individualmente. Porém, as facilidades proporcionadas pela entrada no grupo de parceiros, por si só, não devem ser unicamente consideradas.

O fato de o arranjo cooperativo ser percebido como “tábua de salvação” para o pequeno e médio empresário conduz os gestores das redes a conscientizarem os novos membros sobre o papel a ser desempenhado no formato organizacional. Os resultados da pesquisa corroboram com a observação de Vale (2006) que, na prática, a evolução de uma postura individualista para uma estratégia coletiva, não ocorre de maneira espontânea, em particular no ambiente brasileiro. Assim a socialização dos futuros integrantes deve comportar processos de adaptação ao ambiente cooperativo e de participação na gestão das redes.

Poder compartilhar compras, experiências de gestão e informações também se traduzem em motivações citadas nas Redes Alfa e Beta. A possibilidade de permutar práticas é lembrada pela similaridade dos problemas e soluções inerentes ao mesmo tipo de negócio. O fluxo de informações geradas nas reuniões programadas nos arranjos cooperativos diminui as apreensões vivenciadas anteriormente, quando as decisões eram tomadas sem o amparo de discussões coletivas.

Em ambas as redes os critérios para definição da entrada de novos sócios são definidos no estatuto do arranjo cooperativo. Nenhuma das duas alianças estabelece um programa específico para a captação de novos associados. A principal estratégia que predomina nas duas redes para absorção de novos membros é a indicação dos atuais associados. No caso da Rede Alfa a diretoria tem o poder de veto no processo de aceitação do novo associado. A Rede Beta utiliza seus órgãos consultivos nos estágios de avaliação do interessado que irá fazer parte da rede.

A administração das duas redes utiliza-se de instrumentos normativos de governança para o cumprimento das responsabilidades e deveres de seus associados. O regimento, o estatuto e as assembleias ordinárias consistem nos mecanismos de governança usados na regulamentação da entrada de novos membros e no processo eleitoral dos cargos a serem preenchidos para mandatos bi-anuais e prestação de contas. Por outro lado, esses mesmos mecanismos são utilizados como artifícios de perpetuação no poder e influência na composição de chapas e fiscalização das contas contábeis e financeiras.

A pesquisa demonstrou que nos arranjos cooperativos estudados não há pleno entendimento da função dos conselhos de administração. Nas duas redes a direção executiva toma as decisões de gestão e inibem os conselhos a tomarem decisões de controle e fiscalização das ações da diretoria executiva. Na Rede Alfa o impacto da falta de representatividade é menor, pois os integrantes têm respeito e admiração pelo presidente, o que não ocorre na Rede Beta. As distorções de responsabilidades nas funções e a assimetria no relacionamento entre proprietários, conselho de administração e direção executiva aponta somente para traços de governança nas redes pesquisadas. No entanto, a inexistência de uma governança formal não invalida a presença dos mecanismos praticados nas redes, que juntamente com outros instrumentos normativos poderão, no futuro, favorecer a formalização de um modelo de governança. Considerando outros aspectos de natureza legal, somente a Rede Beta possui um contrato de adesão que define os direitos e deveres de cada organização participante e as normas e procedimentos para a interação dos parceiros.

As estruturas de governança das redes se caracterizam pelo excesso de centralização de decisões na presidência e pela descaracterização dos papéis consultivos de seus conselhos. As razões dessa situação residem na ausência de mobilização participativa dos associados, na falta de sistematização das informações relativas aos processos de governança das redes e no próprio interesse implícito das diretorias executivas em centralizar as decisões. Apesar de constar nos estatutos das redes a possível profissionalização da administração, os dispositivos de contratação de diretores não vinculados aos associados em nenhum momento foram colocados em prática.

Na intermediação da governança gestora com o subsistema que se interage com o arranjo cooperativo, as funções de compra e marketing são exercidas nas duas redes. No caso do compartilhamento da função de compras, Alfa e Beta vivenciam problemas similares nos acordos comerciais. A dificuldade está em conciliar o volume de compras acordado com os fornecedores e com os valores despendidos em suprimentos pelos membros das redes. Alfa e Beta têm procurado contornar essas situações de maneira distintas: Alfa por meio da implantação de um projeto de centralização de compras na rede e Beta por intermédio de reuniões periódicas com associados e fornecedores. Outro problema levantado no compartilhamento da função de compras é preservar as relações de confiança no cumprimento dos acordos comerciais. Aqui, a teoria da agência auxilia no entendimento de como os interesses dos pequenos e médios empresários e dos fornecedores se sobressaem aos interesses da rede. Para a função de marketing os problemas de agenciamento se

reduzem em decorrência do próprio objetivo comum de enfrentar a concorrência, o que pode ser constatado nos maiores níveis de aceitabilidade em torno das estratégias de padronização de marcas, de partilhas de despesas de comercialização e de utilização complementar de estoques.

A governança gestora da rede pode também explorar as potencialidades advindas do agrupamento de pequenas e médias empresas na capacitação de recursos humanos. As intermediações acontecem de maneira intraorganizacional como é o caso de Alfa, que desenvolveu internamente cursos de aplicação de injeções, perfuração de orelhas e vendas; e interorganizacional no caso de Beta que busca junto à indústria farmacêutica a realização de parcerias no treinamento de funcionários dos associados. As estratégias comportam em um primeiro momento as interações com empresas externas de consultoria e treinamento e, posteriormente, os conhecimentos adquiridos podem se potencializar em competências a serem difundidas no próprio arranjo organizacional, sem a dependência dos subsistemas externos.

Outro benefício reconhecido nos estudos das redes diz respeito ao compartilhamento de informações no arranjo cooperativo. Nesses casos cabe a governança gestora captar no ambiente externo aquelas informações necessárias ao desenvolvimento e crescimento da aliança. A gestão da rede ao gerenciar as tendências do ambiente externo absorve e repassa para os membros do arranjo cooperativo informações que potencializam a competitividade das empresas. No entanto, tanto em Alfa como em Beta, ainda é pouco explorado o compartilhamento de informações internas que registrem, por exemplo, a permuta de práticas e experiências entre os seus integrantes.

### **Conclusão**

Este estudo, além de contribuir para uma melhor compreensão do uso de mecanismos de governança nas redes interorganizacionais, amplia os conhecimentos sobre a dinâmica do conceito de governança gestora em arranjos cooperativos de pequenos e médios empreendimentos. O entendimento da intermediação da gestão da rede entre os seus integrantes e os subsistemas ou stakeholders interessados nas atividades da aliança, possibilitam analisar uma série de situações nas diversas dimensões funcionais – compras, marketing, recursos humanos - exploradas nas estratégias cooperativas.

O uso da concepção de governança gestora talvez seja o mais adequado quando nos referimos a formatos organizacionais compostos por PMEs, o que não significa que o mesmo não deva ser considerado em análises futuras em redes de organizações de grande porte. A eficiência de sua utilização pode ser registrada nas situações gerenciais geradas dos resultados das duas redes estudadas. Cabe ao gestor saber conciliar os interesses dos membros da aliança cooperativa com os interesses dos stakeholders que mobilizam grande parte das atividades da rede.

Os problemas de agência se apresentam em duas direções para os gestores do arranjo organizacional: no sentido intraorganizacional da rede e na direção dos stakeholders externos. Dentro da rede identificamos problemas de agenciamento associados à concepção e operacionalização dos mecanismos de governança (redação de estatutos e regimentos, diretrizes dos processos eleitorais, ausência de instrumentos para uma maior participação dos associados, deficiências nos sistemas de informações e controle). Em relação aos stakeholders, destaque para os problemas de credibilidade junto aos fornecedores, num contexto em que o poder de barganha é uma das principais fontes de motivações para a formação de redes.

Este trabalho não se esgota na análise dos dois estudos de casos. Compartilhamos da proposta que um maior número de investigações devem ser realizadas sobre a implementação de estratégias cooperativas que privilegiem novos formatos organizacionais destinados a assegurar o poder competitivo das PMEs nos mais diversos segmentos organizacionais.

**QUADRO 1**  
**Dimensões dos estudos sobre governança**

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
<i>Stakeholders</i>	Os estudos se concentram na gestão voltada para aqueles elementos que impactam diretamente nas atividades organizacionais. A principal ênfase é o reconhecimento que a firma é parte de um sistema de interdependências.
Procuradoria	Evidencia as pesquisas interessadas em entender as relações entre os acionistas, o corpo diretivo da organização e o conselho de administração.
Político	Retratam os mecanismos e práticas que visam aumentar o direito de voto dos acionistas, no sentido de influenciar as políticas e atividades corporativas.
Finanças	Campo de estudo que investiga os mecanismos de governança que asseguram o retorno de capital dos acionistas.

Fonte: Turnbull (1997)

### Referências:

ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, Relatório anual 2007. São Paulo: ABCFARMA, 2007.

AHLSTRÖM-SODERLING, R. SME. Strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. V.10, n.4, p.444-454, 2003.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BALESTRIN, A., ARBAGE, A.P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, São Paulo: v.6, n.1, Art.7, jan./jul.2007.

BEARLE, A.A., MEANS, G.C. **The corporation and private property**. New York: Corporation Trust, 1932.

CARRÃO, A.M.R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da USP**. V.9, n.2, abr/jun, p.186-185, 2004.

CARVALHO, G. C. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração, São Paulo**. v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint venture**. Second edition. Nova York: Oxford University Press, 2005.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**. V.27, n.4, p.3-21, 1997.

FEREDAY, J., MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. **International Journal of Qualitative Methods**, 5, 1-11, 2006.

FONTES FILHO, J.R., BALASSIANO M. A importação dos modelos de governança corporativa e conseqüências sobre a gestão de pessoas. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 28, 2004. **Anais do 28º ENANPAD – 2004**.

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

GRASSI, R.A., Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**. Campinas: v.12, n.1(20), p.43-64, jan.-jun.2003.

GULATI, R.; GARGIULIO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Sociology Review**, v.104, n.5, p.1439-1493, 1999.

HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M.T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**, 28º, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics (JFE)**, Vol. 3, No. 4, p. 305-360, October, 1976.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: ZOUAIN, M.D.; VIEIRA, M.M.F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. p. 124-149.

KWASNICKA, D.L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**. V.8, n.21, p.33-42, mai./ago. 2006.

KWASNICKA, D.L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, J.M.G. [organizador] **Redes de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. p.23-42.

MARTINEZ, J.; JARILLO, J.C., The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, **Journal of International Business Studies**, vol.20(3), p.489-514, Londres, 1989.

MINAYO, M.C.S., **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**, 9.ed.revista e aprimorada – São Paulo: Hucitec, 2006.

SCHERER, F.O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, 4, 507-520, 1979.

TONDOLO, V. A. G., SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 28º, 2004**, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

TURNBULL, S. Corporate governance: Its scope, concerns and theories. **Scholarly research and theory papers**, v.5, n.4, p.180-205, Oct. 1997.

VALE, G.M.V., **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2007.

VALE, G.M.V., AMÂNCIO, R., LIMA, J.B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista da Administração – FEA/USP**. São Paulo: v.41,n.2,p.121-216,abr./maio/jun.2006.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economies: the governance of contractual relations. In: BUCKLEY, P. J., MICHIE J. Firms, **Organizations and contracts – a reader in industrial organization**. New York: Oxford University Press, 1996. Chapter 6.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.