

Práticas de Gestão Econômica e Financeira Adotadas por Redes de Empresas Estabelecidas no RS

Margarete Luisa Arbuseri Menegotto (UCS) - margamenegotto@hotmail.com

Marcia Borges Umpierre (UCS) - marciaumpierre2003@yahoo.com.br

Fernando Williges (UCS) - williges@hotmail.com

Maria Emilia Camargo (UCS) - kamargo@terra.com.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é identificar quais práticas de gestão econômica são adotadas por redes de empresas do Rio Grande do Sul. O uso das práticas de gestão econômica permite às organizações planejar, executar e controlar com eficácia as suas ações, assegurando a sua continuidade. Dentre essas organizações considera-se neste estudo as redes de empresas gaúchas, constituídas com a missão de incrementar a competitividade das empresas associadas. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo. A coleta de dados, realizada no período de janeiro a janeiro de 2010, ocorreu por meio de entrevistas estruturadas com gestores de 21 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva, na qual se calculou o ranking médio e relações percentuais de utilização das práticas pesquisadas, ambas realizadas com base nas respostas categorizadas pela escala de Likert. Os principais achados da pesquisa indicam que cotações de preços com fornecedores e fluxo de caixa são as mais utilizadas pelas redes pesquisadas. Os resultados permitem supor, ainda, que quando se trata de gestão econômica o foco das redes está concentrado no curto prazo

Palavras-chave: *Gestão Econômica, Gestão Financeira, Redes de Empresas*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Práticas de Gestão Econômica e Financeira Adotadas por Redes de Empresas estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar quais práticas de gestão econômica são adotadas por redes de empresas do Rio Grande do Sul. O uso das práticas de gestão econômica permite às organizações planejar, executar e controlar com eficácia as suas ações, assegurando a sua continuidade. Dentre essas organizações considera-se neste estudo as redes de empresas gaúchas, constituídas com a missão de incrementar a competitividade das empresas associadas. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo. A coleta de dados, realizada no período de janeiro a janeiro de 2010, ocorreu por meio de entrevistas estruturadas com gestores de 21 redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva, na qual se calculou o *ranking* médio e relações percentuais de utilização das práticas pesquisadas, ambas realizadas com base nas respostas categorizadas pela escala de Likert. Os principais achados da pesquisa indicam que cotações de preços com fornecedores e fluxo de caixa são as mais utilizadas pelas redes pesquisadas. Os resultados permitem supor, ainda, que quando se trata de gestão econômica o foco das redes está concentrado no curto prazo.

Palavras-chave: Gestão Econômica, Gestão Financeira, Redes de Empresas.

Área Temática: Custos como Ferramenta para o Planejamento, Controle e Apoio a Decisões.

1 Introdução

As transformações macro-econômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final da década de 1980 (Storper e Scott, 1995).

O impacto dessas reestruturações de estratégias fez com que se reconsiderassem as vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e as vantagens dos arranjos híbridos de colaboração (Porter, 1989). Essas estratégias, mais adequadas às necessidades da nova era, puseram em dúvida a efetividade das práticas administrativas que se centravam na competitividade baseada em vantagens estáveis na hierarquia interna dos processos de produção e gestão (Balestrin e Verschoore, 2008).

Uma das formas de sincronizar a capacitação e manter-se no mercado está na cooperação entre as empresas, que pode auxiliar a superar necessidades que isoladamente seriam difíceis de suprir (Ghemawat, 2007). Como exemplo de algumas formas tem-se: (a) Combinar competências e utilizar o aprendizado de outras empresas; (b) Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; (c) Compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; (d) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente através da ruptura de monopólios; (e) Compartilhar

recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; (f) Fortalecer o poder de compra; (g) Obter mais forças para atuar no mercado internacional.

A utilização dessas formas de sincronização permite o mapeamento de um cenário de negócios no qual as corporações passam a compreender o poder de negociação em nível de grupo. Neste sentido, a concentração de empresas pode influenciar os lucros no negócio, tais como fornecedores que representem um alto percentual da estrutura de custos da empresa, clientes que representem uma expressiva fatia de mercado, ampliando o poder de escala, ou grupos que circundam dimensões estruturais importantes, como o nível de concentração de mercado (Ghemawat, 2007).

No entendimento de Castells (1999), uma rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento de pessoas jurídicas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

A definição de redes não é utilizada apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências. Para uma melhor delimitação do termo rede, define-se esta como sendo o método organizacional de atividades econômicas, financeiras e estratégicas, mediante a coordenação e/ou cooperação interfirmas (Porter, 1989), que possibilita a expansão tecnológica global, ampliando a capacidade conectiva das organizações e as possibilidades de ações conjuntas.

A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só nas economias de países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também nos países emergentes como México, Chile e Brasil (Amato Neto, 2000).

A atuação das organizações em rede permite o desenvolvimento de novas concepções na execução de diversas funções e processos organizacionais. Para tanto, é necessário identificar as práticas de gestão adotadas pelas redes de empresas, no intuito de verificar as informações divulgadas aos diversos integrantes das mesmas e ainda possibilitar a formação de novas estratégias.

A utilização dessas práticas de gestão permite às organizações medirem seu desempenho organizacional, no intuito de realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos; apresentar os resultados aos investidores evidenciando o potencial de retorno de seus investimentos; e ainda verificar periodicamente o cumprimento das estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazo (Luitz e Rebelato, 2003).

Sendo assim, pode-se entender que para a administração das redes de empresas, a gestão econômica e financeira tende a ser relevante em função da complexidade de sua administração bem como das diferenças em relação à administração de uma empresa isolada (Verschoore, 2006).

Mantovani (2005) enfatiza a necessidade da utilização da gestão econômica e financeira, pois esta deve assumir, além das tradicionais responsabilidades, uma postura conjunta nos negócios, bem como no desenvolvimento da estratégia corporativa. Verschoore (2006) verificou em seu trabalho que as redes de empresas necessitam de uma gestão diferenciada e que atenda as suas especificidades enquanto rede de empresa. Percebe-se, assim, a necessidade de entender o funcionamento de uma rede e, com isso, possibilitar formas de gestão que a auxiliem no gerenciamento das suas atividades.

Em função do contexto apresentado e visando a contribuir para uma melhor gestão das redes, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são as práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul? Entende-se que investigar essa parte da gestão das redes de empresas pode contribuir em dar respostas às necessidades identificadas por Mantovani (2005) e Verschoore (2006).

Além dessa introdução compõem o texto outras quatro partes: (i) na seção dois o referencial teórico, (ii) na seção três a metodologia; (iii) na quarta seção resultados e discussão dos achados da pesquisa e (iv) as considerações finais. Por fim, nas referências são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Organização Estratégica

Transformando os conceitos de competição para cooperação, de única organização para população de organizações e de separação para união, Astley (1984, p. 527) estabeleceu o conceito de estratégia coletiva, propondo a seguinte definição “(...) a conjunta formulação de políticas e a implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais”.

Este conceito de estratégia é aplicado nas redes de empresas, onde não precisam limitar-se às relações competitivas, havendo inúmeras possibilidades para o empreendimento de ações empresariais colaborativas de curta, média e longa duração, benéficas aos envolvidos. Adam (2006) apresenta um organograma adotado por parte das redes de empresas do Rio Grande do Sul, que pontua a composição mista entre representantes das empresas associadas e profissionais das áreas, os quais formam as equipes. Pode-se constatar que as funções executoras são utilizadas pelos profissionais, denominados na Figura 1 como equipe de funcionários da rede e as com poder de voto, chamadas de comissões estratégicas de trabalho, são ocupadas por associados das redes de empresas.

A organização estratégica de cada rede de empresa é composta por equipes e comissões dentro das redes de cooperação, sendo realizada por meio de uma comissão estratégica formada por executivos profissionais ou por representantes das partes envolvidas (Grandori e Soda, 1995).

A função da comissão estratégica é administrar, gerenciar as ações empreendidas em conjunto, organizando e facilitando a realização dos objetivos traçados. Ela serve de alicerce das decisões tomadas coletivamente, monitorando as atividades desenvolvidas, reparando os problemas e as melhores soluções e sanções quando necessário (Adam, 2006).

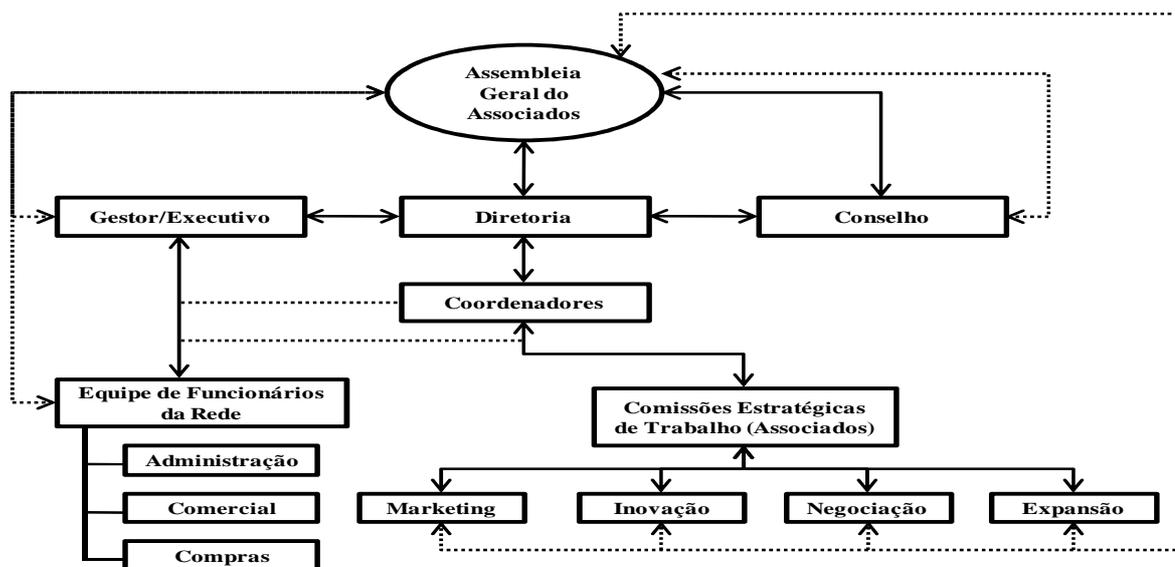


Figura 1: Organograma de uma Rede
Fonte: Adaptado de Adam (2006).

As comissões estratégicas também podem desempenhar funções de agregação de valor, visto que elas detêm uma visão única e ampla da organização. São elas: (a) criar uma

atmosfera de reciprocidade entre os envolvidos; (b) promover a imagem da rede por meio de uma marca única com forte presença em mídia; (c) instituir mecanismos para a atração e a seleção de novos parceiros (Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995).

Conforme Oliver (1990) existe uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais e que estimula a criação de diferentes tipos de associações entre empresas, como exemplo, tem-se as alianças. Balestrin (2008) salienta que essas contingências são as causas que induzem ou motivam as organizações a firmarem as relações interorganizacionais, explicando os motivos pelos quais as organizações se relacionam. Dentre estes se destacam os que exercem influências sobre reguladores (assimetria); promover a coletividade entre os membros através do compartilhamento de informações (reciprocidade); obter vantagem econômica, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores (eficiência); reduzir a incerteza competitiva por meio de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede (estabilidade) e melhorar a imagem da rede e de seus atores (legitimidade).

2.2 Redes de Empresas

O termo rede tem o sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Fombrun (1997) e Castells (1999) definem rede como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento como, por exemplo, no campo de estudos das ciências sociais, no qual o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

2.2.1 Definição de Redes de Empresas

Conceitua-se redes de empresas como “arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, empresas individuais lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede” (Jarillo, 1988, p. 32).

As redes de empresas são consideradas como uma terceira forma organizacional, tendo características únicas e distintivas frente às relações de mercado e de hierarquia (Astley e Fombrun, 1983; Human e Provan, 1997). Astley e Fombrun (1983) sugerem uma tipologia de estratégias em que uma estratégia coletiva está para a estratégia corporativa, da mesma forma que esta está para a estratégia do negócio. Isto é, a estratégia do negócio relaciona-se com o ambiente específico, a estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente geral, e a estratégia coletiva com o ambiente interorganizational.

Para Verschoore (2006), as redes de empresas são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria e um modelo de governança específico. Todos esses elementos enfatizam a necessidade de um modelo de gestão específico para redes de cooperação. Evidentemente, o modelo deve resultar em uma organização única com características próprias.

2.2.2 Características das Redes de Empresas

Na percepção de Castells (1999), dois fenômenos acabaram destacando-se no horizonte organizacional. Um deles foi a disseminação da idéia de cooperação entre empresas que vem gerando alternativas viáveis de arranjos competitivos com a formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico, como são os casos de redes de cooperação.

As redes de empresas possuem características próprias, das quais se pode elencar, de acordo com Verschoore (2006), as seguintes: (a) em primeiro lugar, a rede representa uma sociedade formada por empresas, e não por pessoas; (b) a propriedade e o poder dentro da

organização não estão diretamente relacionados; (c) a hierarquia perde o sentido, visto que as relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança socialmente imbricados; (d) as relações de mercado são substituídas por relações interdependentes, pois a integração das empresas, sem a centralização exigida pela grande empresa burocratizada, permite que uma rede minimize a necessidade da busca de recursos externamente e a cooperação é a gênese dessa nova organização; (e) os benefícios dela originados têm como base a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e de que relacionamentos solidários podem revelar-se mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista centrado no auto-interesse.

Uma das principais características das redes de cooperação citadas por Balestrin e Verschoore (2008, p. 169) “é que essas possibilitam manter a autonomia isolada na gestão de seus componentes e ao mesmo tempo a rede possui uma governança diferenciada das empresas que a compõe, pois o objetivo fim de cada uma proporciona essa particularidade”. Pode-se elencar que o objetivo-fim dos membros participantes das redes é o lucro econômico e o objetivo fim da rede é a sustentabilidade e perpetuidade das empresas participantes.

Devido a esse paradoxo entre estratégias da rede e a estratégia da empresa individual é que a gestão deve estar preparada para dirimir e orientar os interesses estratégicos de ambas as empresas participantes. Isto se torna possível adotando o aprimoramento de gestão.

2.3 Gestão Econômica e Financeira

As riquezas devem ser bem geridas, e isto não pode ser feito somente de modo empírico e aleatório, havendo necessidade de uma gestão embasada em informações confiáveis, que diminuam o risco nos empreendimentos e que seja auxiliada por instrumentos de gestão (Verschoore, 2006). O conceito de gestão remonta a atividades como planejar, coordenar, decidir, comunicar e avaliar, todas elas vinculadas a constantes mudanças por participarem de um ciclo dentro da organização.

Conforme Souza e Diehl (2009), as informações têm sua aplicação em todas as fases do processo de gestão e cada uma dessas fases exige um conteúdo e formato apropriado.

Planejamento Estratégico	Sistema de Informações Variáveis Ambientais
Pré-planejamento Operacional	Sistema de Simulações Resultado Econômico
Planejamento Operacional	Sistema Orçamentário
Controle	Sistema de Informações Resultados Realizados

Quadro 1: Processo de Gestão Econômica e Sistema de Informações

Fonte: Baseado em Souza e Diehl (2009, p. 92).

Para tanto, os processos de gestão, suportados pelo sistema de informação, devem ser utilizados para diminuir riscos, fornecendo o planejamento, o controle e as diretrizes para a consecução da gestão econômica e financeira e o alcance dos objetivos de qualquer organização (Santos e Ponte, 1998). Estes processos devem ser estruturados, criando um sistema de informação que dará suporte aos procedimentos internos e de controle que auxiliarão nas ações dos planejamentos, bem como no *feedback*.

De acordo com Nascimento, Ott e Silva (2007), a dimensão do controle de gestão representa a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças. Este acompanhamento faz-se necessário em virtude do redimensionamento nos processos frente às mudanças para a obtenção dos objetivos estimados pela organização. Essa dimensão é contemplada pelo processo de gestão e os mecanismos a ela inerentes, tais como o planejamento estratégico e operacional, e as fases de execução e controle.

Assim como ocorre com os demais tipos de organizações, nas redes de empresas o processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização, conforme os estudos de Santos e Ponte (1998), o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e sujeita à extinção. Para tanto, faz-se necessário que a organização entenda e aplique a gestão econômica e financeira nos seus processos.

A gestão econômica é um sistema da organização, geração e mensuração de resultados econômicos, utilizando-se do planejamento estratégico, do planejamento operacional e do controle, visando a obtenção e fornecimento de informações para a tomada de decisões a curto, médio e longo prazo na organização. Os elementos dos enfoques econômico e financeiro são apresentados no Quadro 2.

	Econômico	Financeiro	
		Amplio	Restrito
Estaticamente	Patrimônio Líquido	Capital Circulante Líquido	Saldo de Caixa
Dinamicamente	Lucro Líquido	Variação do Capital Circulante Líquido	Variação do Saldo de Caixa
Localização	Balanco Patromonial; Demonstração do Resultado Exercício	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	Demonstração dos Fluxos de Caixa

Quadro 2: Diferenciação de Resultado Econômico e Resultado Financeiro
Fonte: Adaptado de Matarazzo (2003).

O resultado econômico, como se observa no Quadro 2, se reporta ao lucro ou prejuízo, que aumenta ou reduz o patrimônio líquido, mas não altera nas mesmas proporções as disponibilidades de dinheiro. Em contrapartida, o resultado financeiro se refere às disponibilidades, sendo que de forma dinâmica representa a variação do saldo de caixa e de forma estática o saldo de caixa. Também ressalta que, no sentido mais amplo do resultado financeiro, refere-se ao capital circulante líquido e, no sentido restrito, refere-se ao caixa propriamente dito. É importante ter-se essa diferenciação para a obtenção da informação econômica correta (Azeredo, 2008).

A gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional, ou seja, da administração do fluxo de disponibilidade. Neste contexto, Cheng e Mendes (1989) salientam que há três áreas na organização que merecem atenção especial, visto desempenharem funções de captação e aplicação de recursos.

Observa-se na Figura 2 a distribuição dos três eventos gerais da organização (captar, aplicar e usar), o que compõe cada um deles e o vínculo existente entre si, bem como o fechamento do ciclo econômico. Já os fluxos financeiros, derivados da atividade operacional são definidos na gestão financeira (Cheng; Mendes, 1989).



Figura 2: Amplitudes da Gestão Financeira e Econômica
Fonte: Adaptado de Cheng e Mendes (1989); Matarazzo(2003).

A primeira é a área financeira e entende-se que sua função é administrar o fluxo de recursos monetários da empresa, suprindo as necessidades e aplicando os excedentes, além de suas atividades de cobrança e tesouraria. A segunda é a área de compras, que pode ser entendida como um captador de recursos monetários, quando, ao negociar prazos com fornecedores propicia ou não à área financeira um “empréstimo” a uma determinada taxa. A terceira, enfim, é a área de vendas, que, por sua vez, funciona como um aplicador na empresa, ao conceder prazos aos clientes. Pode-se pensar que, ao invés de realizar uma aplicação no mercado financeiro, a empresa aplica em contas a receber. O estabelecimento de margens e remuneração contemplam o foco econômico do processo.

É necessário que o gestor tenha uma visão sistêmica da organização. Por meio deste sistema, trata a mensuração por conceitos econômicos e financeiros com enfoque na gestão dos negócios e participa das decisões em cada evento, na captação, aplicação e uso dos recursos.

2.4 Práticas de Gestão Econômica e Financeira

O conjunto das práticas de gestão econômica e financeira pode ser classificado em dois grandes grupos: (a) aquelas que tratam a gestão em sentido amplo; (b) as que tratam a gestão no foco analítico das ações específicas e operacionais.

Com base em Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) é possível descrever que no primeiro grupo tem-se as fases próprias do processo de gestão e compreende: (a) planejamento estratégico; (b) planejamento operacional; (c) execução; (d) controle. Por outro lado, o segundo grupo está mais direcionado a concentrar atividades que materializam a ocorrência do conteúdo dos planejamentos e compreende a fase de execução, complementada pelo controle, uma forma de análise e avaliação do desempenho mediante o uso de indicadores financeiros e não-financeiros. Importante salientar que o formato geral de como a organização é gerida, incluindo o estabelecimento de relações de responsabilidade, de comando e de governança são estabelecidos pelo modelo de gestão, que em termos de organização estrutural pode ser representado pela Figura 1 apresentada anteriormente.

Também integram as práticas de gestão os sistemas de controles internos, os quais, na óptica de Nascimento, Ott e Silva (2007), são ferramentas eficazes de apoio à controladoria e como forma de manutenção de boas práticas de governança corporativa. De acordo com os autores, as operações da organização devem ser constantemente monitoradas, a fim de identificar e corrigir possíveis falhas ou inexistência de procedimentos de controle. Nascimento, Ott e Silva (2007), acrescentam que as auditorias, tanto interna como externa, assumem papéis importantes nas organizações, sobretudo, quando se trata de monitoramento de controles internos.

Sob o enfoque das atividades operacionais, as práticas de gestão econômica e financeira envolve, entre outras, a gestão do fluxo de caixa, da gestão de custos, cotação de preços e análise econômica. Ross, Westerfield e Jaffe (2002), destacam que as organizações tem no planejamento e controle do fluxo de caixa um relevante instrumento de gestão. Estruturado pelo fluxo das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos, o fluxo de caixa está diretamente relacionado ao equilíbrio financeiro da organização, seja no curto, médio ou longo prazo. Quanto à gestão de custos, Hansen e Mowen (2001) destacam que as limitações impostas por um mercado de concorrência cada vez mais acirrada tem induzido às empresas a relevância e necessidade de fortalecer seus procedimentos de gestão de custos, tanto no âmbito operacional como estratégico, considerado um pré-requisito à eficiência, eficácia e continuidade sustentável da organização. Enquadra-se na gestão de custos as atividades de cotação de preços, dada a relevância dos custos de materiais, serviços e componentes no custo total dos produtos comercializados. Revela-se aqui a importância do bom desempenho da área de suprimentos dada a sua direta relação com os fornecedores da

organização. Por fim tem-se a análise econômica das operações, cujo objetivo maior é assegurar a eficácia das decisões (Ross, Westerfield e Jaffe, 2002).

Por fim tem-se as práticas de análise de resultado das transações com fornecedores, da mensuração e repasses às empresas componentes da rede e o desenvolvimento de ações conjuntas. Todas essas práticas, diretamente relacionadas à atividade-fim das redes de empresas, são destacadas por Menegotto (2010). Para a autora, as aquisições conjuntas envolvem parte significativa das atividades das redes de empresas, e abrange a cotação de preços, negociação e avaliação econômica das transações com fornecedores. Menegotto (2010) acrescenta que são nessas atividades que na maioria dos casos se justifica a razão da existência das redes.

3 Aspectos Metodológicos

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões. O método de pesquisa utilizado neste estudo é o indutivo, definido por Marconi e Lakatos (2008) como aquele que busca conhecer as particularidades de uma população, para posteriormente compreender como esta se comporta e, assim, poder traçar um perfil. Neste sentido, buscou-se junto às redes de empresas conhecer quais são as práticas de gestão econômica e financeira utilizadas, no intuito de verificar como este grupo de organizações realiza e analisa o desempenho das atividades da gestão.

Quanto a classificação da pesquisa ela possui a sua natureza aplicada, com a abordagem do problema quali-quantitativa. A abordagem quantitativa busca traduzir opiniões e informações em números para que se possa classificá-las e analisá-las. Já a abordagem qualitativa visa a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (Maanen, 1979)

Quanto ao objetivo da pesquisa é descritiva, que, conforme Gil (1999) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esta pesquisa busca observar, registrar e analisar os fenômenos como exemplo: com que frequência acontecem, qual a estrutura que possuem, como funcionam, implicando na realização de observações sistemáticas e não participantes.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se neste o levantamento por meio de entrevistas estruturadas (Gil, 1999). As entrevistas foram realizadas com aos gestores e presidentes das redes de empresas. A população pesquisada foi delimitada em função do cadastro das redes formais da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI-RS), composto por 248 redes de cooperação envolvendo 5.600 empresas (SEDAI RS, 2010). Delimita-se a pesquisa no estado do Rio Grande do Sul em função da sua representatividade no número de redes de empresas no Brasil. A amostra da pesquisa é não-probabilística, por acessibilidade, na qual, de acordo com Kotler (1998), o pesquisador seleciona os membros da população que dão informações com mais facilidade.

Sendo assim, foram selecionadas 21 redes de empresas, cujos critérios para seleção foram tempo de existência, organização, área e setor de atuação e gestão desenvolvida. Além disso, buscou-se pulverizar os setores (indústria, comércio e prestação de serviços) para criar condições de comparação entre os mesmos.

Antes de proceder à coleta dos dados foi realizado um grupo de foco, definido por Rea e Parker (2002) como uma técnica para a coleta de informações preliminares, em que é propiciada uma discussão semi-estruturada entre pessoas que possuam conhecimentos nas

questões associadas ao estudo. O grupo de foco foi utilizado para obter informações para a formulação das questões apresentadas no instrumento de coleta de dados. Para a verificação da existência de inconsistências foi realizado um pré-teste com três entrevistados não participantes do grupo de foco nem das redes entrevistadas.

No tratamento e análise de dados, foi realizada a tabulação das entrevistas. Com relação às respostas fechadas foi utilizada a escala do tipo Likert de quatro posições. Para as respostas abertas utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Flick (2004), é um procedimento para analisar material textual, no qual se busca tipificar o conteúdo e representá-lo em escala.

Após a tabulação dos dados foi realizada a análise descritiva. Para que fosse possível identificar os níveis de concordância e de utilização das práticas dos respondentes, utilizou-se o Ranking Médio (RM) obtido de forma ponderada por meio da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes em relação à escala atribuída. Foi feito ainda um *ranking* de utilização das práticas de gestão pesquisadas. O cálculo deste *ranking* consistiu na verificação efetiva dos respondentes que declararam utilizá-las. Baseado nisso calculou-se o percentual de utilização e, após, verificou-se as variáveis que apresentavam os maiores percentuais. Com base nesses resultados fez-se o ranqueamento da efetiva utilização.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Perfil dos Respondentes

Com relação ao perfil dos respondentes das 21 redes participantes, identificou-se a participação mais expressiva de ocupantes do cargo de presidente (47%), gerente administrativo (19%), gerente executivo (14%) e outros (20%).

Quanto ao grau de escolaridade, 16 dos entrevistados (76% do total) possuem formação superior, três deles com pós-graduação em gestão de redes; 19% tem ensino médio.

4.2 Perfil das Redes Pesquisadas

A classificação do perfil das redes pesquisadas foi feita com base em diversos quesitos. Quanto ao tipo jurídico, 16 das redes (76%) está constituída sob a forma de associação, três (14%) como Ltda e duas delas (10%) sob a forma de S.A. A atuação das redes está preponderantemente (90%) concentrada em apenas um estado, mais precisamente o Rio Grande do Sul. Em uma delas foi constatado a existência de associados estabelecidos no Uruguai.

Quanto ao volume das transações anuais realizadas, 34% das redes somam o volume de R\$ 5 milhões, 14% de R\$5,1 a R\$10 milhões, 19% de R\$11,1 a R\$15 milhões, o mesmo volume para outras quatro redes (19%). Três redes, equivalente a 14% da amostra, não informaram o volume das transações realizadas. As transações aqui tratadas correspondem a todas as operações realizadas pelas empresas, entendidas como compras, intermediações e contratações de terceiros.

Quanto às fontes de receitas das redes, destinadas a assegurar o seu custeio, todas as 21 participantes da pesquisa informaram a cobrança de mensalidades e taxas de intermediação. Eventuais sobras são deliberadas em assembléia sobre a respectiva destinação.

4.2.2 Práticas de Gestão Econômica e Financeira

Sobre as práticas de gestão econômica e financeira apresentadas aos respondentes, apurou-se o RM e o percentual de utilização, para que fosse possível apresentar um Ranking efetivo de utilização. A Tabela 1 mostra os resultados.

Deve-se esclarecer que a contagem do RM envolve as escalas 1 a 4 (1 não utiliza - 4 utiliza intensamente). As escalas não incluídas no cálculo representam as empresas que já utilizaram e abandonaram (escala 5) ou que planejam utilizar (escala 6).

Tabela 1: Práticas de Gestão Econômica e Financeira das Redes

Instrumentos de Gestão	1	2	3	4	Total	RM	% de Utilização	Ranking de Utilização
Planejamento Estratégico	3	5	4	9	21	2,90	86	5°
Planejamento Operacional (orçamento x real)	5	4	5	7	21	3,24	76	8°
Fluxo de Caixa	1	3	7	10	21	2,95	95	2°
Avaliação de Desempenho	8	2	7	4	21	2,14	62	13°
Controle Patrimonial	10	5	2	4	21	2,95	52	16°
Controles Internos	7	3	5	6	21	2,76	67	10°
Auditoria Interna	17	0	3	1	21	1,43	19	19°
Auditoria Externa	17	2	2	0	21	1,57	19	20°
Contabilidade própria ou externa	4	4	6	7	21	2,95	81	6°
Custo padrão para análise de controle	11	1	5	4	21	2,19	48	17°
Indicadores Financeiros	9	2	7	3	21	2,76	57	14°
Indicadores Não-Financeiros	11	1	6	3	21	1,95	48	18°
Relatórios gerenciais periódicos	2	6	5	8	21	2,33	90	4°
Análise econômica de transações com fornecedores	2	2	8	9	21	2,95	90	3°
Cotações de preços com fornecedores potenciais	1	1	3	16	21	3,62	95	1°
Lucro das transações, por fornecedor	6	3	4	8	21	3,10	71	9°
Lucro das transações, por segmento de produto	10	2	3	6	21	2,43	52	15°
Avaliação tributária na transação	7	5	5	4	21	2,52	67	11°
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas	5	2	6	8	21	2,81	76	7°
Ações conjuntas com outras redes	7	10	1	3	21	3,43	67	12°
RM Geral						2,65		

Constata-se que a prática mais utilizada é a cotação de preços com fornecedores potenciais, a qual se entende pertinente em função dos motivos da formação da rede: o aumento da competitividade, minimização de custos e a obtenção de parcerias.

As outras quatro práticas mais utilizadas são: fluxo de caixa, análise econômica de transações com fornecedores, relatórios periódicos gerenciais e planejamento estratégico. Observa-se, assim, que das cinco práticas mais intensamente utilizadas, duas estão mais diretamente relacionadas à atividade-fim das redes (cotação de preços e análise econômica de transações) e outras três a atividades típicas de gestão (fluxo de caixa, relatórios periódicos e planejamento estratégico).

Também merece destaque a baixa utilização de procedimentos básicos de controle, tais como a auditoria interna (19°), auditoria externa (20°) e controle patrimonial (16°).

Também a prática de mensurar o lucro das transações por segmento de produto, uma forma objetiva de mensurar o ganho proporcionado pela rede às empresas associadas apresenta uma utilização muito baixa, a 15ª colocada.

Procurou-se conhecer ainda relacionar a utilização das práticas de gestão econômica e financeira das redes com o volume de transações. O objetivo foi verificar se o volume de transações provoca mudanças significativas na utilização das práticas pesquisadas. Para isso, as redes foram separadas em dois grupos, as que possuem transações de até R\$10 milhões/ano e as que operam acima desse valor (Tabela 2).

Por meio dos dados da Tabela 2 é possível verificar que nas redes de empresas que possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano são utilizadas as práticas de gestão econômica e financeira com maior intensidade do que naquelas com volume inferior – RM geral de 2,99 contra 2,09.

Tabela 2- Práticas de Gestão Econômica e Financeira

Práticas de Gestão Econômica e Financeira	Transações Inferiores a 10 milhões/ano			Transações Superiores a 10 milhões/ano		
	Total de Empresas	RM	% de Utilização	Total de Empresas	RM	% de Utilização
Planejamento Estratégico	10	2,50	70	8	3,25	100
Planejamento Operacional (orçamento x real)	10	2,40	70	8	3,00	88
Fluxo de Caixa	10	3,00	90	8	3,38	100
Avaliação de Desempenho	10	1,80	40	8	3,13	88
Controle Patrimonial	10	1,60	40	8	3,00	63
Controles Internos	10	1,90	50	8	3,25	88
Auditoria Interna	10	1,00	0	8	2,50	38
Auditoria Externa	10	1,00	0	8	2,13	38
Contabilidade própria ou externa	10	2,60	80	8	3,25	88
Custo padrão para análise de controle	10	1,60	30	8	2,75	63
Indicadores Financeiros	10	1,70	40	8	3,00	88
Indicadores Não-Financeiros	10	1,20	10	8	2,88	88
Relatórios gerenciais periódicos	10	2,50	80	8	3,25	100
Análise econômica de transações com fornecedores	10	2,80	80	8	3,25	100
Cotações de preços com fornecedores potenciais	10	3,30	90	8	3,88	100
Lucro das transações, por fornecedor	10	2,80	70	8	2,63	63
Lucro das transações, por segmento de produto	10	2,20	50	8	2,50	50
Avaliação tributária na transação	10	2,20	70	8	2,75	75
Mensuração e repasse dos benefícios obtidos para as associadas	10	2,20	60	8	3,50	88
Ações conjuntas com outras redes	10	1,50	50	8	2,63	88
RM - Geral e % de Utilização Geral	10	2,09	54	8	2,99	79

Os resultados permitem supor ainda que, quando se trata de gestão econômica e financeira de redes, o foco está voltado para o curto prazo. Na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as duas primeiras colocações, que são o fluxo de caixa e cotações de preços com fornecedores potenciais se referem às redes de empresas que possuem um volume de transações superior a 10 milhões/ano.

5 Conclusões

Por meio deste estudo buscou-se identificar as práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizado um levantamento por meio do instrumento de coleta de dados aplicado em entrevistas com os gestores e presidentes das redes de empresas que compuseram a amostra.

O setor do comércio apresenta uma maior tendência na constituição de redes de empresas. Não se pode afirmar, entretanto, se isto ocorre em função do fomento maior voltado a este setor ou se há uma busca maior pelas empresas deste.

As práticas de gestão econômica e financeira adotadas pelas redes de empresas que obtiveram maior indicação de utilização foram o fluxo de caixa e a cotação de preços com fornecedores potenciais, o que se entende, dados os motivos da formação da rede: o aumento da competitividade, a

minimização de custos e a obtenção de parcerias. As que possuíam menores níveis de utilização foram controle patrimonial, auditoria externa, avaliação tributária na transação e ações conjuntas com outras redes. Sobre o controle patrimonial, pode-se atrelar este resultado em função de que, em torno de 50% da amostra possui ativos fixos e, destes, sua grande maioria são móveis.

A verificação destes resultados permite supor que quando se trata de gestão de redes, o foco está voltado para o curto prazo, visto que na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as três primeiras colocações apresentam esta indicação.

Outra constatação da pesquisa é que as redes de empresas que almejam expandir demonstram interesse em utilizar os instrumentos de gestão para que possam atingir uma maior transparência e controle das atividades desenvolvidas.

No que concerne à relevância da gestão, esta se inclui no rol de motivos para a formação e a expansão da rede, bem como o grau de amadurecimento e de necessidade de se implantar as práticas de gestão econômica e financeira nestas organizações, para que possam identificar, mensurar e analisar as ações desenvolvidas e efetuar a prestação de contas destas para os associados e interessados.

Também é possível verificar, por meio da Tabela 27, que as redes de empresas que possuem volume de transações superior a R\$ 10 milhões/ano utilizam as práticas de gestão econômica e financeira com maior intensidade, do que as que possuem um volume de transações inferior, visto que o RM geral para as que possuem menor volume de transações resultou em 2,69 e, em relação às que possuem um volume superior, o RM geral foi de 3,22.

Relativo à gestão, pode-se constatar também que a atividade com o RM de maior significância é a intermediação das negociações em nome dos associados, seguido na busca de parcerias com os fornecedores. Em contrapartida, as atividades menos utilizadas são a busca de parcerias com instituições de ensino, a busca de incentivos e parcerias com órgãos governamentais e as negociações com fornecedores de forma conjunta com outras redes de empresas.

Sobre a forma de acompanhamento do desempenho das redes somente 33% dos respondentes o acompanham por intermédio de controles internos e fluxo de caixa. Pode-se supor que as redes participantes da amostra possuem o fluxo de caixa, porém não o utilizam no processo de monitoramento e avaliação.

Os resultados permitem supor, ainda, que as redes de empresas do estado do Rio Grande do Sul adotam as práticas de gestão econômica e financeira de redes voltadas ao foco de curto prazo visto que na classificação do ranking de utilização e do ranking médio, as duas primeiras colocações, que são fluxo de caixa e cotações de preços com fornecedores potenciais.

REFERÊNCIAS

ADAM, Carla Regina. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2006.

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

ASTLEY, W. Graham. *Toward an appreciation of collective strategy*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. *Academy of Management Review*, v 8, n 4, p. 576-587, 1983.

AZEREDO, Adriano José. Desempenho econômico-financeiro de indústrias calçadistas brasileiras: uma análise do período de 2000 a 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

BALESTRIN, Alsones. Pressões Contingenciais versus Dinâmica de Inovação em Arranjos Cooperativos. *Revista do Mestrado e Desenvolvimento Empresarial*, ano 6, n.01, 2008.

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. C. (2001). Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. (2001). Controladoria. São Paulo, Atlas, p.135-154.
- CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE, 18, 1989, Paraguai. Anais. Paraguai, 1989.
- FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOMBRUN, C. J. *Strategies for network research in organizations. Academy of Management Review*, v 7, n 2, p. 280- 291, 1997.
- GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies*, v 16, n 2, p. 183-214, 1995.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. (2001). Gestão de custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- HUMAN, Sherrie; PROVAN, Keith. *An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing network. Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- JARILLO, J. Carlos. *On strategic networks. Strategic Management Journal*, v 9, n1, p. 31-41, 1988.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LORENZONI, G., & BADEN-FULLER, C. *Creating a strategic center to manage a web of partners. California Management Review*, v 37, n 3, 146-163, 1995.
- LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Anais. Ouro Preto, de 21 a 24 de outubro de 2003.
- MAANEN, John, Van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research*. 24 Ed. New York: *Administrative Science Quarterly*, 1979.
- MANTOVANI, Flavio Roberto. Um Estudo Sobre a Contribuição dos Sistemas de Inteligências de Negócios na Gestão Econômico-financeira das Empresas. 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PUCSP, São Paulo, SP, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENEGOTTO, Margarete L. A. (2010). Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). PPG em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo.

NASCIMENTO, Auster M.; OTT, Ernani; SILVA, Letícia Medeiros. Sistemas de Controles Internos. (2007). In: NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane (Orgs.). (2007). São Paulo: Atlas, p.93-116.

OLIVER, Christine. (1990). Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*. Vol. 15, n° 2.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JASSE, Jeffrey F. (2002). Administração Financeira. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

SANTOS, Edilene S.; PONTE, Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. *Caderno de Estudos/FIPECAFI*, v. 10, n. 19, p. 43-56, set./dez. 1998.

SOUZA, Marcos A.; DIEHL, Carlos A. Gestão de Custos: Uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. The wealth of regions. Market forces and policy imperatives in local and global context. *Futures*, v. 27, n. 5, 1995.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. (2006). Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.