

Assimetria de Informação em Redes de Empresas Horizontais: um Estudo das Diferentes Percepções de seus Atores

Autoria: Jonas Cardona Venturini, Breno Augusto Diniz Pereira, Nalu Fração Corrêa, Francine de Brito Nagel

Resumo:

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

1. Introdução

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

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

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

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

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

Imerso nesta discussão, o objetivo que norteou esse estudo é o de analisar de que maneira decorre esse processo de assimetria informacional nas redes nas perspectivas dos seus diferentes “atores” (atores membros das redes, integrantes sem cargos de direção, atores presidentes e atores consultores da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais-SEDAI). Destaca-se que o foco de análises dessas redes, recai na região central do Estado do Rio Grande do Sul e são redes que recebiam amparo por consultores da SEDAI. Justificam-se essas inquietudes nas contribuições de Guth, Schittberger e Schwarz (1982), na qual acreditam que as formas como os agentes (atores) negociam, executam e modificam suas estratégias organizacionais, influenciam decisivamente, em como as partes julgam o equilíbrio e a eficiência da cooperação na rede.

Isso foi corroborado por Silva (2007), na qual observou em seu estudo sobre os motivos pelo qual as empresas saem das redes a assimetria de informações sendo um dos principais motivos. Ainda na visão dessa autora, para algumas empresas, quem têm mais contato com a Diretoria, ou fazem parte dela, estes são beneficiados com um maior volume de informações, muitas vezes de grande relevância, e que fazem grande diferença. Essa discrepância gera um sentimento de desconfiança, o que abala, fortemente, as relações entre a rede e as empresas.

Para alcance do objetivo proposto, dividiu-se o trabalho em cinco partes, incluindo esta parte introdutória. A seguir são apresentados o referencial teórico acerca do tema e os procedimentos metodológicos. Posteriormente, são apresentados os resultados do estudo, bem como a sua discussão, sendo retratado as percepções dos “atores membros”, dos “atores presidentes” e dos “atores consultores” da SEDAI. Para fecho do trabalho são trazidas as considerações finais e as indicações de estudos futuros.

2. Gestão em Redes Interorganizacionais

Com respeito à gestão em redes organizacionais, Passador e Ferreira (2005), colocam o seguinte questionamento: “Como fazer uma boa gestão em redes? Ainda, que os mesmos afirmem que com os instrumentos convencionais não são adequados, é necessário um esforço na construção de novas ferramentas e novos modelos. Corrobora-se com os autores e pretende-se com esse estudo, prover informações que auxiliem na melhoria da gestão das redes. Mas, neste momento, necessita-se de um maior aporte teórico para construir um argumento sólido para esse contexto de pesquisa.

Não obstante, os estudos de autores como Gulati (1998); Powell (1987, 1990); Grabher (1993); Ring e Van de Ven (1994) e Larson (1992), fornecem embasamento para essa análise. No entender desses autores está se configurando como consenso entre pesquisadores, que redes, ou arranjos organizacionais cooperativos, incluindo alianças estratégicas são influenciados na sua gestão tanto por fatores sociais como econômicos.

Buscando uma aproximação da teoria em questão com a temática proposta do presente trabalho, a cooperação entre as empresas apresenta fragmentos já relatados na Economia dos Custos de Transação, sendo esta uma importante abordagem utilizada para a análise dos

relacionamentos interorganizacionais. Willianson (1985) baseia-se em premissas centrais, tais como a racionalidade limitada e o oportunismo e resume o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes, o que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes (WILLIANSON, 1985).

Por outro lado, para Pereira (2005, p.187) a caracterização do empreendedor oportunista é de grande valia, pois ele é o agente estimulador das mudanças e de novos conhecimentos para a rede. “Ele é essencial para a perpetuação das redes. Em contrapartida, esse agente, por seu caráter dinâmico, não se contenta com ambientes sem novos desafios, tornando-se, assim, em possíveis agentes oportunistas”. O empreendedor oportunista está preocupado com os ganhos oriundos do processo de associação. Ele busca, a todo o momento, mensurar os seus custos e os benefícios (especificidade de ativos) por pertencer à rede. É um agente tipicamente oportunista, ávido por desafios.

Desta forma, o oportunismo da rede, além da especificidade de ativos também é influenciado pela frequência das transações, incerteza e complexidade do ambiente, quantidade de agentes envolvidos na transação e assimetria de informações. A escolha da governança é também uma questão crucial neste ponto. Os atores econômicos irão escolher a estrutura de governança (mercado ou hierarquia) capaz de reduzir possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, de um lado, e pela ameaça do oportunismo, do outro, a um menor custo. Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 914) governança de rede:

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

Neste contexto, as empresas possuem um sentido de pertencer a um grupo, com a existência de processos de seleção, com relações de cooperação duradouras e, em grande parte, mantidas por vínculos sociais e não contratuais, o que não significa que estes dois aspectos são excludentes. Para entender o processo de governança, é necessário considerar a dimensão da estrutura desse novo tipo de configuração organizacional e a dimensão da ação coletiva (BALESTRO, 2004). “No caso das redes de empresas, a governança e os seus mecanismos são condições *sine qua non* para sua existência, especialmente porque a existência de uma rede acena com relações de cooperação de longo prazo” (BALESTRO, 2004, p.51).

As teorias que apresentam fragmentos mais perceptíveis relacionadas à estrutura de governança nas redes de empresas é a Teoria dos Custos de Transação (TCT), e a Teoria da Agência. O problema do agenciamento (Teoria da Agência) ocorre quando o agente principal, que deveria agir no interesse do seu representado, no caso os diretores das redes, age visando o interesse próprio. Deste modo, ao invés de buscar a efetividade dos seus representados, o agente se dedica a maximizar os seus objetivos pessoais. Estes conflitos causam perdas de efetividade e aumento da entropia nos processos de gestão do bem comum.

As perdas são provocadas por desvio da conduta pessoal ou por falhas de diligência. Jensen e Meckling (1976) alertam que os conflitos geram custos residuais que são transferidos do agente (representante) para o principal (representado). Blair (1995) assinala que além destes custos, o agenciamento ainda propicia custos de monitoramento (*monitoring costs*) e custos de garantias (*bonding costs*). Deste modo, a governança se faz necessária

principalmente no momento em que a resultante das forças que caracterizam os dilemas de uma pessoa, tende a favor dos interesses do agente, e não dos outros.

Shapiro (2005) apresenta seu trabalho a partir de uma abordagem conceitual sobre tema elenca as variáveis da teoria da agência que mais impactam as empresas e faz um breve relato sobre cada uma delas. Assim, as variáveis elencadas por ele são: econômicas (inclui-se aqui as variáveis relativas a custos), gerenciais, políticas, legais, de conhecimento, de relacionamento, conflito de objetivos, de monitoramento, de risco e de oportunismo. Após uma revisão sobre esses temas e o impacto dessas variáveis nas organizações, Shapiro (2005) direciona as principais conclusões no sentido de que se deve ter uma consonância principalmente na diáde entre objetivos organizacionais e pessoais. Destaca ainda que se deva aprofundar essa discussão e promover a criação de modelos teóricos para analisar os problemas de agência em ciências sociais.

O impacto dos problemas de agência nas estruturas de governança em empresas subsidiárias, afeta diretamente a *performance* das empresas, foi abordado com primazia pelos estudos de Kim et al. (2005). Tal abordagem foi realizada com base na perspectiva da teoria da agência, dando ênfase na vertente do agente principal, sobre os relacionamentos das subsidiárias com suas empresas matrizes. O trabalho é considerado exploratório e em decorrência disso os autores elencam seis proposições de pesquisa e não hipóteses e ainda propõem um *framework* para análise deste processo. As principais contribuições denotam para o fato de existir muito oportunismo entre os agentes do processo, podendo haver assimetrias de informações tanto de caráter endógena como exógena e que ainda o processo ainda pode contar com informações ocultas.

O entrelaçamento entre teoria da agência e controle organizacional foi destacado nos estudos de Hendry e Kiel (2004). No que tange a abordagem teórica, os autores realizaram seus estudos com o intuito de oferecer uma nova ótica de análise para compreender todo o processo de estratégia nas empresas. Para operacionalizar o trabalho, aproximaram os conceitos de estratégias em dois construtos, que são o controle estratégico e o controle financeiro. No que é referente aos principais resultados, os autores direcionam seus esforços à assimetria da informação como a variável que mais denota problema para determinar a estratégia, especificamente no construto controle financeiro das organizações. Neste sentido, é importante destacar que foi relatado no estudo que outras variáveis foram identificadas, tais como a incerteza do ambiente, caracterizando uma variável contingencial e os problemas de poder e de informações ocultas. Tendo como teoria de base os estudos de Willianson (1975), as principais contribuições que podem ser observadas neste trabalho é a importância dedicada tanto ao ambiente organizacional quando ao ambiente institucional. O entendimento de que o ambiente organizacional deve ser considerado como um espaço de construção social permeia grande parte das abordagens e as insere na Nova Economia Institucional. Isso ocorre, tendo em vista a constatação da ampla aplicabilidade da Economia dos Custos de Transação como base teórica explicativa dos diversos arranjos interorganizacionais e a importância que as abordagens atribuem às questões institucionais no processo de formação das estratégias organizacionais.

Neste contexto, os estudos de Seal (2006) trazem uma abordagem sobre a governança no intuito de compreender as suas práticas sobre o prisma da teoria institucional e da teoria da agência, propondo uma aproximação dessas teorias para explicar a gestão em micro empresas da Inglaterra. As principais conclusões do estudo ressaltam que uma boa governança e uma efetividade organizacional estão relacionadas com a disposição extra de informações para a tomada de decisão. Indiretamente o autor ratifica o quanto à assimetria informacional é prejudicial para o processo de governança nas micro e pequenas empresas.

Apesar de forte aplicação na área financeira o conceito de governança também é influenciado pelo ECT. Willianson (1975), já alertava que a estrutura de governança era

determinante para a Economia dos Custos de Transação, pois a partir dessa estrutura podem emergir problemas de assimetrias informacionais entre os atores do processo, o que desencadearia problemas como falta de confiança, comportamento oportunista entre outros. Assim, destaca-se que as teorias de base que sustentaram a incorporação desse construto foram os estudos que abordam a governança corporativa, importante para prover uma maior assimilação desse conceito, de uma maneira mais profunda, bem como, os estudos relativos à teoria dos custos de transação.

Os estudos de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) demonstraram quais as estruturas de governança que vem sendo abordada nos estudos de redes interorganizacionais. Nesse sentido, os autores apresentam um quadro norteador, na qual resumem as principais estruturas de governança estudada nas redes. Ainda fazendo uma referência ao estudo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) é possível perceber as contribuições de seu estudo: Eles direcionam para de maneira implícita uma preocupação com o problema da assimetria de informação em redes, como um problema na determinação da estrutura de governança. Corrobora com esses autores, os estudos de Powell, (1990), que aborda a questão de uma recíproca linha de comunicação entre os membros. A Figura 1 apresenta os principais estudos que sustentam essa contribuição dos autores.

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

Figura 1: diferentes termos e definições sobre Governança em Redes

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997), adaptado pelos autores

Ao abordar a temática da assimetria de informação é preciso destacar os estudos pioneiros de Jensen e Meckling (1976), que colocavam o problema da agência entre os atores envolvidos no processo. O estudos de Willianson (1975) também abordavam que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo da ECT era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas.

É relevante destacar que o trabalho de Dahlstrom e Ingram (2003) abordaram a temática da assimetria de informação em redes de empresas, na qual se propõem a examinar como os agentes em redes influenciam a redução dos custos principais no que se refere à incerteza no fechamento de pré-contratos. Fica perceptível no discurso do autor a evidência de ganhos exógenos e endógenos por agentes, em decorrência da assimetria de informação.

O que se observa é que no momento da busca do entendimento sobre a teoria da agência, a literatura indicou que os problemas de agência podem ser derivados a partir de duas perspectivas principais. A primeira refere-se aos ganhos por parte dos agentes provenientes da assimetria da informação através da concepção exógena, que aponta que a organização troca informações com todos os atores envolvidos nos processos da empresa. Esse direcionamento indica que os ganhos provenientes das assimetrias de informações por parte dos atores podem ser relacionados com acordos com fornecedores, clientes, entre outros.

Entretanto, os ganhos decorrentes das assimetrias informacionais podem ser concebidos dentro dos relacionamentos interorganizacionais de maneira endógena. Ou seja, entre os próprios membros das redes de empresas, através da criação de “grupos mais seletos entre alguns membros”. Nesta temática, as variáveis: conflitos, oportunismo, barganha, poder, confiança e comunicação, serão fundamentais para o entendimento das assimetrias de informação tanto no âmbito exógeno quanto no âmbito endógeno. Essas variáveis foram analisadas nos discursos de Zawislak (2004); Kwon e Suh (2005); Popov e Simonova (2006); Balestro (2004); Magnan, St-Onge e Cormier (2005).

Neste momento da discussão, buscou-se até aqui compreender como decorre o processo de assimetria de informações em redes de empresas com estruturas horizontais selecionadas para esse estudo. Sendo que para se investigar as referidas redes, construíram-se instrumentos de pesquisa sustentados a partir da **Teoria da Agência** (assimetria de informação), **Governança Corporativa**, **Redes Interorganizacionais** (principalmente na ótica da gestão) e **Economia dos Custos de Transação**. Essa construção é melhor retratada no próximo capítulo denominado método do trabalho.

3. Método do Estudo

No intuito de compor o arcabouço metodológico, o presente estudo valeu-se de uma abordagem exploratória, de natureza quantitativa. O principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, (MALHOTRA, 2004). Ainda na concepção do mesmo autor, a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos, por que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

A aplicação do estudo deu-se com membros de sete redes de empresas com estrutura horizontal (duas de indústria, duas de serviços e três de comércio). Destaca-se que as empresas são consideradas micro, pequenas ou médias, de acordo com seu porte e faturamento. Essa classificação vai ao encontro da proposta pelo SEBRAE. Sendo que foram investigados (integrantes sem cargos, presidentes e os consultores dessas redes). A escolha dessas redes deu-se pela facilidade de coleta dos dados, principalmente no que tange a localização geográfica e pelo contato com os consultores da SEDAI. A escolha dos diferentes setores deu-se para os resultados encontrados pudessem apresentar algum tipo de viés decorrente do seu setor.

Buscou-se analisar as diferentes percepções dos atores envolvidos nas redes horizontais. Para tanto, foram pesquisados 50 “atores membros” (de um total de 70, o que representa 81% do total), ou seja, atores integrantes sem cargos de direção. Entrevistou-se sete “atores presidentes” de redes no exercício de sua gestão. E por fim, buscou-se a percepção dos “atores consultores” da SEDAI que atendiam essas redes horizontais analisadas. Nesse tocante, quatro consultores foram entrevistados.

Os instrumentos de pesquisa foram concebidos através da literatura que compôs esse estudo e retratou variáveis pertinentes indicadas pelas literaturas selecionadas. Sendo que para os membros das redes sem cargos, foram aplicados questionários estruturados com 56 perguntas. Para os presidentes e consultores foram feitas entrevistas semi-estruturadas que

duravam aproximadamente 1 hora cada. Para a análise dos resultados, utilizou-se a estatística descritiva e análise de conteúdo para as entrevistas. Destaca-se ainda a aplicação de um teste piloto em uma rede de empresas horizontal que permitiu fazer modificações nos instrumentos de pesquisa. Bem como, entrevistas com “*experts*” na temática estudada, o que também permitiu reformulações nos instrumentos.

Por fim, ressaltam-se a importância de se destacar alguns limitantes metodológicos desse estudo. Sendo que primeiramente, foram pesquisados respondentes dos questionários, sendo que foi de difícil aplicação em detrimento da falta de tempo dos respondentes e pela abrangência geográfica das empresas. Nas entrevistas, é relevante destacar a dificuldade de se conseguir agendar as entrevistas com os respondentes.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Para construir os resultados do estudo, optou-se por versar o mesmo em quatro momentos distintos. A primeira parte fará uma breve caracterização da região à qual se encontra as redes. Na segunda parte permeou a percepção dos “atores membros” das empresas participantes das redes. A terceira por sua vez relata os resultados dos “atores presidentes”. A quarta ressalta a percepção dos “atores consultores”. A quinta e última por sua vez, apresenta um imbricamento das percepções dos atores pesquisados.

4.1. Caracterização da Região onde se Encontram as Redes Pesquisadas

De acordo com os dados do IBGE (2008), a região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde estão situadas as sete redes estudadas abrange 33 municípios, com uma área de 31.769,2 km², o que representa 11,61% da área total do Estado do Rio Grande do Sul. A renda per capita no ano de 2007, foi de R\$ 7.429,00. Sua população, segundo levantamento de 2007 é de 714.455 habitantes, representado 6,6% do total do estado. A economia está baseada, principalmente no agronegócio, varejo e beneficiamento. Trata-se, assim, de uma região possuidora de significativa participação do agronegócio no PIB total (53%).

4.2 A Percepção dos “Atores Membros”

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

Tabela 1: Caracterização dos “atores membros”

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

Verifica-se através da Tabela 1 que a grande maioria dos membros das redes são homens (82%). Outra variável sócio-cultural investigada aponta que a maioria dos integrantes

das redes estudadas (58%) apresenta formação superior completa, seguido por uma formação do ensino médio completo (32%). A faixa etária por sua vez é bastante heterogênea, sendo que a faixa etária predominante concentra-se acima dos 40 anos (56%). Outra análise relevante extraída da caracterização dos atores desse tópico, indicam o tempo médio da existência das empresas investigadas possuem, em média 21 anos de constituição. O tempo da organização em rede é relativamente baixo, pois apresentou uma média de 2 anos e meio.

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

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

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

Tabela 2: Variáveis relativas a mecanismos de governança na rede

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

Para este estudo, buscou-se entender como pode ocorrer o processo de assimetria de informação de maneira exógena e endógena no ambiente das redes de empresas com sua estrutura horizontal. Para tanto, algumas considerações foram elencadas a partir da literatura e investigadas a campo. Ao se analisar as médias das variáveis propostas para essa discussão sobre a assimetria de informação na Tabela 3, destaca-se que os “atores membros” não estão bem convencidos de que não existem “grupinhos” mais seletos de participantes nas redes. O que remete a uma possível assimetria de informações de cunho endógeno. Fora essa análise, não se pode afirmar que os membros estejam percebendo com alguma desconfiança a estrutura de governança nas redes e também não percebem se está ou não acontecendo assimetria de informações por parte da presidência.

Tabela 3: Variáveis relativas à assimetria de informação

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

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

Por fim, buscou-se um entendimento da satisfação geral dos “atores membros” com a rede as quais pertenciam. Neste sentido, os respondentes não apresentaram uma satisfação muito elevada, tendo uma média de 6,8. Sendo que a escala era a mesma da última análise apresentada acima. Para que se possa compreender a perspectiva dos “atores presidentes”, o próximo tópico apresenta de maneira detalhada a percepção desse público.

4.3 Com a Palavra, os “Atores Presidentes”

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

Contudo, como foi relatado nos “atores membros”, neste tópico também se acredita que seja relevante caracterizar os “atores presidentes” das redes pesquisadas. Verifica-se através da Tabela 4 que o maior número de presidentes nas redes pesquisadas são homens (86%). No que tange a formação escolar desse público, (57,1%) apresenta formação superior completa, seguido por uma formação do ensino médio completo (28,6%). A faixa etária por sua vez é bastante heterogênea, sendo que a faixa etária predominante concentra-se acima dos 50 anos (42,8%). É relevante destacar que nenhum dos “atores presidentes” apresenta uma idade inferior a trinta anos. No que tange o tempo médio da existência da empresa que possuem em média 22 anos de constituição. O tempo em que estão cooperando em rede é relativamente baixo, apresentando média de 2 anos.

Tabela 4: Caracterização dos “atores presidentes”

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

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

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

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

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

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

Corroborar com a discussão o fato de se questionar se tudo que é comprado/negociado pela rede é repassado para os demais membros nas reuniões (esse fato faz uma alusão ao questionamento da assimetria de informação). Não se obteve uma uniformidade nas respostas dos presidentes. Sendo que os presidentes (3 e 4) apresentam certa liberdade nas compras.

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

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

Não se pretende aqui apontar que essas práticas caracterizam o processo de assimetria de informações. Entretanto, essa liberdade de comprar livremente em nome da rede, bem como falhas no processo de comunicação, pode levar a comportamentos oportunistas que caracterizariam um processo de assimetria de informação. Neste sentido, Willianson (1985) resume o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e

confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes, o que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes (WILLIANSO, 1985).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4 **“Atores Consultores”**: uma Percepção Externa

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

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

Neste tocante, os quatro consultores entrevistados apresentam idade entre 45 e 55 anos, todos são professores da UFSM. Sendo que dois são professores do Departamento de Ciências Contábeis e os outros dois do Departamento de Engenharia de Produção. Os docentes apresentam titulação de doutores (os dois do Departamento da Produção) e dois Mestres (os professores da Contabilidade). Conjuntamente, os quatro consultores lançaram 13 redes pelo programa Redes de Cooperação da SEDAI.

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

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

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

No intuito de saber se as informações transcorriam de maneira simétrica, questionou os consultores se eles acreditavam que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular entre os membros das redes. Todos os consultores acreditam que sim. Na percepção do consultor 2:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pelo que se pode observar nas contribuições dos “atores consultores”, de uma maneira geral, os mesmos não percebiam de maneira incisiva a assimetria de informação nas redes que atendiam. Entretanto, tratar o tema como novidade no âmbito das redes horizontais não pode se levar em consideração. Destaca-se que os consultores tinham papel importante na condução e manutenção das redes horizontais. Neste ponto, se faz necessário uma reflexão acerca das três diferentes percepções sobre a assimetria de informações apresentadas no decorrer deste capítulo. Para tanto, o próximo tópico apresenta as diferentes percepções dos atores analisados, sendo que o mesmo propôs um imbricamento das mesmas.

4.5 Um Imbricamento das Diferentes Percepções dos “atores”

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

Os “atores consultores” destacam que o presidente tem que ter uma postura diferenciada frente aos demais e que busca algo para si ao se propor para comandar a rede durante um período. Essa busca de algo para si, pode representar uma informação privilegiada que pode transformar-se em ganhos financeiros para os “atores presidentes”. Um outro imbricamento apontado pelos atores, diz respeito à transparência no repasse da informação, bem como a periodicidade discrepante das reuniões são fatores que podem favorecer a assimetria de informação nas redes. Mecanismos de controle de governança deveriam ser estabelecidos para que se evitasse esse tipo de atitude.

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

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

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

5. Considerações Finais e Indicações de Estudos Futuros

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

O que se pretendeu, aqui, foi demonstrar que o processo é fato, e que pode proporcionar grandes benefícios e vantagens às empresas, mas não sem considerar alguns problemas já constatados, que, no final, podem acarretar até na saída da empresa da rede da qual participava. Nesse sentido este estudo, buscou analisar como ocorria a assimetria de informações entre os agentes da rede e como eles se comportavam sobre tais modelos de governança. Foi constatado que realmente ocorre assimetria de informações dentro das redes horizontais pesquisadas, tanto pelo fato de se perceber variáveis preconizadas pela literatura, tais como mecanismos de governança, assimetria de informações endógenas e exógenas. Entretanto, ela ainda não é perceptível pelos outros atores como sendo prejudicial para a continuidade da rede. Talvez, no estágio em que as redes foram estudadas os membros percebem de maneira menos veemente este processo, o que em muitos casos vai acarretar com a saída do membro da rede pela falta de confiança na diretoria vigente.

Estes temas podem ser discutidos e analisados na parte final deste estudo. Ambos devem ter sua importância ressaltada para que se possam evitar maiores erros e desgastes na relação empresa x rede. Mas, além disso, outro fato também foi diagnosticado: as empresas e as redes percebem a realidade de maneira muito distinta. Questões como objetivos que levam as empresas a entrarem na rede, benefícios, aumento do potencial de ganho, relação de dependência e causas de saída são percebidas de formas diferentes pelas empresas e pela rede, o que pode causar altos níveis de insatisfação no decorrer do processo. Atenta-se, aí, para o processo de comunicação existente entre as partes, o que também envolve a participação de todos os interessados, ou, pelo menos, uma parte representativa destes, que discuta e entenda as ações e os propósitos destas ações. A comunicação deve se dar de forma clara e objetiva, caso contrário, isso também pode interferir nas relações de confiança entre ambas as partes.

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

Referências Bibliográficas

- ALTER, C. e HAGE, J. **Organizations working together**. Londres, SAGE, 1993.
- BALAKRISHNAN, S.; KOZA, M. P. Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 20, 99-117, 1993.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.
- BARNEY, J. B. ; HESTERLY, W. **Organizational Economics: understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis** in Handbook of Organizations, Roulledge, London, 1996.
- BLAIR, M. M. **Onwership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century**. Washington, DC: Brookings Institution. 1995
- BOEHE, D., M.; BALESTRO, M., V. a dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **Revista Eletrônica de Administração**. 49, v12, 2006.
- CORBETT, Charles J.; TANG, Christopher S. **Designing supply contracts: Contract type and information asymmetry**. (English) Tayur, Sridhar (ed.) et al., Quantitative models for supply chain management. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Int. Ser. Oper. Res. Manag. Sci. 17, 269-297, 1999.
- DAHLSTROM, R, INGRAM R. **Social networks and the adverse selection problem in agency relationships**. School of Management, University of Kentucky, 455-K Carol Martin Gatton College of Business and Economics Building, Lexington, KY 40506-0034, USA bMiddle Tennessee State University, Murfreesboro, TN, USA, 2003.
- GRABHER, Gernot. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: _____ . **The Embedded Firm on the Socioeconomics of Industrial Networks**. New York: Routledge, p. 1-311993.
- GRANOVETTER, M.. 'Business groups'. In N. Smelser and R. Swedberg (eds.), 1994. _____ . **Getting a Job: A Study of Contacts and Careers**. 2nd ed. Chicago: 1995.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American journal of sociology**. 1997.
- GUTH, Wemer, SCHITTBERGER, R, SCHWARZ, B. An experimental analysis of ultimatum bargaining, **Journal of Economic Behavior and Organization**, vol. 3, p. 367-388, 1982.
- HAO, G. Supply Chain Coordination with asymmetric Information. **The Business Review, Cambridge**; Summer. 2005.
- HENDRY, G.; KIEL, G. C. The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organizational control. **Corporate Governance**; 2004.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 10 março. 2008.
- JENSEN, M., MECKLING, W. **The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. J. Finan, 1976.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KAPLAN, S. **Appointments of outsiders to Japanese boards: determinants and implications for managers**. Journal of Financial Economics 36, 225–258, 1994.
- KIM, B. et. al. Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective. **Journal of International Management**, 43– 66. 2005.
- KREINER, K. ; SCHULTZ, N.. Informal collaboration in R&D: The formation of networks across organizations. **Organization Studies**, 14(2), 189-209, 1993.
- KWON, M.J., STONEMAN, P., The impact of technology adoption on firm productivity. **Economics of Innovation and New Technology** 3, 219–233, 1995.

- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.
- LIEBESKIND, J; Porter, O., ZUKER, L; BREWER, M. Social networks learning and flexibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. **Organization Science**, 7, 428-443. 1996.
- MAGNAN M, ST-ONGE S, CORMIER D. The adoption and success of profit-sharing plans in strategic business units: Oportunism or Contingency? **International Journal of Productivity and Performance Management**; 54, 5/6; ABI/INFORM Global pg. 355, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2004.
- MILES, R., SNOW, C. Network Organization: New Concepts for New Form. **Califórnia Management Review**, Spring 1986.
- MILES, R. E., SNOW, C. **Causes of Failure in Network Organizations**. California Management Review, vol. 34, n 4 53-70, 1992.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group**. Networks and Organizations, pp. 240-261. HBS Press, Boston, MA. 1992.
- PEREIRA, Breno, A., D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes**. Porto Alegre, 2005, 219 p. Tese de Doutorado, Departamento de Administração, EA/UFRGS.
- POPOV, E, V; SIMONOVA, V. Network Forms of Opportunism Between Principals and Agents. **International Advances in Economic Research**, 1986.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (eds.), **Research in Organizational Behavior**. JAI Press, Greenwich, CT, vol. 12, p. 295-336, 1990.
- POWELL, W. W. **Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?** **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.
- POWERS, Jennifer Goodall. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. Tese de doutorado University at Albany, State University of New York, p. 1-284, 2001.
- RODRIGUES, A, L; MALO, M, C. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, vol. 10 n° 3 jul. - ago. 2006.
- SEAL, W. Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. **Management Accounting Research**. 2006
- SEDAI. **Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais**. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 abril de 2008.
- SILVA, Patrícia, Ennes. **Redes Interorganizacionais: uma Análise das Razões de Saída das Empresas Parceiras**. Santa Maria, 2007, 120 p. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFSM.
- SHAPIRO, P. S. Agency Theory. **Annual Review of Sociology**. 265-284. 2005.
- WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Free Press, New York, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E. Employee Ownership and Internal Governance: A Perspective, **Journal of Economic Behavior and Organization** 6, 243-45, 1985.
- ZAWISLAK, Paulo Antônio. From the “dream of opportunity” to the “nirvana of trust”: Issues for a framework on cooperative agreement stability. Porto Alegre: **REAd – Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)**, ed. esp. 42, v. 10, no 6, Dez. 2004.