

# Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais

Comparação entre Iniciativas Brasileiras  
de Redes de Cooperação

Douglas Wegner<sup>1</sup>

Juliana Durayski<sup>2</sup>

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho<sup>3</sup>

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.275-302>

Recebido em: 13/3/2016

Aceito em: 14/12/2016

## Resumo

O estudo se propõe a descrever os mecanismos de governança utilizados em redes de cooperação que geram distintos níveis de eficácia. A governança de redes interorganizacionais tem recebido crescente atenção do meio acadêmico, mas sua influência na eficácia das iniciativas de cooperação permanece pouco conhecida. O estudo contribui para a teoria sobre governança de redes e gera indicativos aos gestores sobre como organizar a governança. De uma amostra de 50 redes de cooperação estabelecidas no sul do Brasil, foram selecionadas as cinco que proporcionaram os mais altos níveis de eficácia, bem como as cinco que proporcionaram os menores níveis. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com três representantes de cada rede, totalizando 30 en-

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduado em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). [dwegner@unisinos.br](mailto:dwegner@unisinos.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Professora do Centro Universitário Univates. [durayskiju@hotmail.com](mailto:durayskiju@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutor e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). [jorgevf@unisinos.br](mailto:jorgevf@unisinos.br)

trevistas. Há diferenças significativas na governança dos dois grupos. Redes com níveis mais altos de eficácia adotam um modelo de governança por Organização Administrativa da Rede, com maior centralização das decisões, maior nível de formalização de processos e equipes especializadas. Redes com menores níveis de eficácia mantêm um modo de Governança Compartilhada, em que as decisões são pouco centralizadas, com baixo nível de formalização de processos e limitada especialização. A pesquisa contribui para a compreensão da influência que os modos e mecanismos de governança têm na eficácia de redes de cooperação. Como implicações gerenciais aponta os mecanismos de governança que podem potencializar as iniciativas de cooperação em rede.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação. Governança. Eficácia. Tomada de decisões. Formalização. Especialização.

## **GOVERNANCE AND EFFECTIVENESS OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: A COMPARISON AMONG BRAZILIAN COOPERATION NETWORKS**

### **Abstract**

---

The study proposes to describe the governance mechanisms of cooperation networks that provided different levels of effectiveness. The governance of interorganizational networks has received increasing attention from academia, but there are still knowledge gaps both from the theoretical as the managerial point of view. In particular, its influence on the effectiveness of cooperation initiatives remains largely unknown. The research contributes to the theory on network governance and offers insights to managers on how to organize the governance. Based on a sample of 50 cooperation networks established in southern Brazil we selected five cases that provided the highest levels of effectiveness as well as five cases that showed the lowest effectiveness levels. The data were collected through in-depth interviews with three representatives from each network, totaling 30 interviews. The results show that there are significant differences in the governance of both groups. Networks with higher effectiveness levels adopt a governance mode of Network Administrative Organization, more centralized decision-making, higher level processes formalization, and specialized teams to discuss and propose collective strategies. Networks with lower levels of effectiveness adopt a shared governance mode. In these networks decisions are less centralized, with low levels of formal processes and limited specialization. This research has theoretical implications, contributing to the understanding of the influence of governance on the effectiveness of cooperation networks, and practical implications by showing how the governance mechanisms may enhance the cooperation network initiatives.

**Keywords:** Cooperation networks. Governance. Effectiveness. Decision-making. Formalization. Specialization.

A governança de redes interorganizacionais tem recebido crescente atenção de pesquisadores e gestores a partir da compreensão de que estabelecer um modo eficiente de governança pode ser um desafio maior do que a própria constituição de redes (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014). Publicações recentes em periódicos brasileiros apontam um similar crescimento no contexto nacional (VERSCHOORE et al., 2014; FACCIN; BALESTRIN, 2015). A cooperação entre organizações geralmente envolve complexidades relacionadas à coordenação das atividades e dos participantes. Sem a definição das regras de funcionamento, a rede poderá enfrentar dificuldades para estabelecer objetivos coletivos e para estimular os participantes a empreender os esforços necessários para alcançá-los, especialmente à medida que cresce o número de participantes e aumenta a complexidade da relação interorganizacional (PROVAN; KENIS, 2008). A ênfase no estudo da governança de redes interorganizacionais vem ao encontro dos argumentos de autores como Provan e Kenis (2008) e Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008), que sugerem a necessidade de uma compreensão mais aprofundada da organização e gestão da cooperação (MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005) e seu impacto sobre a eficácia da rede (CEPIKU et al., 2014). Entender como as redes são governadas, portanto, é importante tanto para compreender seu funcionamento quanto para potencializar sua eficácia (MUELLER, 2012; WILLEM; GEMMEL, 2013).

As redes de cooperação são arranjos colaborativos por meio dos quais as empresas estabelecem estratégias conjuntas e uma forma de governança para alcançar objetivos comuns e gerar ganhos competitivos (PERROW, 1992; KILDUFF; TSAI, 2003; PROVAN; KENIS, 2008). Por isso, a governança pode ser crítica para a eficácia de uma rede (PROVAN; MILWARD, 1995) e consiste nas “regras do jogo” da cooperação, que são definidas pelas empresas que compõem a rede (LOWNDES; SKELCHER, 1998; ALBERS, 2005, 2010; PROVAN; KENIS, 2008). Até o presente, a maioria dos estudos tem analisado os modos básicos de governança adotados por redes interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008), mas poucos enfatizam

a configuração dos mecanismos de governança das redes e como ela pode afetar sua eficácia (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014). Com base nessa discussão, este artigo parte da seguinte pergunta de pesquisa: Como são utilizados mecanismos de governança em redes de cooperação que proporcionam diferentes níveis de eficácia?

No intuito de ajudar a superar tal lacuna, este trabalho tem como objetivo comparar a governança de redes de empresas que geram diferentes níveis de eficácia. Para alcançar o objetivo da pesquisa, analisou-se a governança de dez redes de cooperação brasileiras, das quais cinco contribuíram para uma eficácia superior dos seus membros, enquanto as outras cinco não tiveram significativa contribuição para a eficácia dos seus membros. O artigo está organizado com a seguinte estrutura: primeiramente discute-se os conceitos de governança, enfatizando-se os modos e os mecanismos de governança; em seguida, abordam-se os aspectos metodológicos da pesquisa; na sequência são expostas a apresentação, a análise e a discussão dos dados; por fim, nas considerações finais, retomam-se os principais achados e as sugestões de pesquisa futuras.

## **Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais**

O conceito de governança é aplicado sob duas perspectivas nos estudos sobre redes interorganizacionais. Na primeira perspectiva, o conceito de Governança da rede utilizado pela Teoria dos Custos de Transação como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1975). Em uma perspectiva estratégica a governança é caracterizada como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008; ALBERS, 2005; THEURL, 2005), com o objetivo de tornar possível a realização de ações em conjunto. Refere-se, portanto, aos mecanismos de regulação e de tomada de decisão da rede, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas

sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. As regras de governança envolvem procedimentos para a gestão da cooperação, para a tomada de decisões e formas de solucionar conflitos (THEURL, 2005).

Os estudos sobre eficácia das redes e relações interorganizacionais não são recentes. Suas origens datam dos estudos seminais realizados na década de 90 por Provan e Milward (1994, 1995). Com a ascensão das iniciativas de cooperação entre empresas e a descentralização em rede da instituição de políticas públicas, as publicações científicas sobre o tema vêm se expandido (MANDELL; KEAST, 2008; SØRENSEN; TORFING, 2009; TURRINI et al., 2010), inclusive abordando suas questões e implicações gerenciais (BORGSTRÖM, 2013). Em sua origem, a eficácia era explicada apenas por fatores estruturais e contextuais, como a integração de rede, o controle externo e a estabilidade do sistema (PROVAN; MILWARD, 1995). Contribuições mais recentes têm incluído outros fatores, como a sustentabilidade dos bons processos e o alcance dos objetivos almejados (HEAD, 2008). Neste estudo, a eficácia é analisada no âmbito da rede ou “*whole network*” (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), e, para tanto, adotou-se a concepção proposta por Provan e Sydow (2008) de eficácia como os resultados proporcionados em termos de inovação, aprendizagem, redução de custos, soluções coletivas e legitimidade.

As pesquisas sobre governança nesta perspectiva de eficácia da “*whole network*”, vêm abordando os modos básicos de governança que as redes podem adotar a partir dos pressupostos de Provan e Kenis (2007), bem como os mecanismos de governança utilizados em redes e relações interorganizacionais de diversos formatos (ALBERS, 2005, 2010; CAI; YANG; HU, 2009; CHELARIU; SANGTANI, 2009; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; MOHR; SENGUPTA, 2002; WATHNE; HEIDE, 2000, 2004). Os modos e mecanismos de governança são sumarizados nas duas próximas seções e servem de base para a pesquisa empírica apresentada na sequência.

## ***Modos de Governança de Redes***

Provan e Kenis (2008) descrevem três modos básicos de governança em rede, a partir dos quais podem surgir combinações e modelos híbridos: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Cada modo possui suas próprias vantagens e desvantagens, e sua utilização depende de características contingenciais, como o número de membros da rede interorganizacional, o nível de confiança entre os participantes, o grau de consenso quanto aos objetivos coletivos e a necessidade de competências no âmbito da rede.

O modelo de governança mais simples é o da governança compartilhada. Consiste em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. A governança pode ocorrer mediante reuniões formais dos representantes das empresas ou até mesmo informalmente, com ações daqueles que têm interesse no sucesso da rede. A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. Os próprios membros da rede tomam todas as decisões e gerenciam as atividades da parceria.

Um segundo modo de governança é denominado de modelo da organização líder (PROVAN; KENIS, 2008), que, tipicamente, ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa. O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. O terceiro modo de governança é denominado de Organização Administrativa da Rede (OAR). Surge como consequência da ineficiência das redes com governança compartilhada e dos problemas de dominação e resistência das redes com organizações líderes (PROVAN; KENIS, 2008). Uma entidade administrativa separada é criada

especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. A OAR, no entanto, não é uma nova firma ou agência, estabelecida para manufaturar seus próprios bens ou oferecer seus serviços. A gestão de uma rede neste modo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparada com a governança compartilhada, que pode se tornar extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

Embora a tipologia de modos de governança proposta por Provan e Kenis (2008) permita identificar a forma básica pela qual uma rede interorganizacional é governada e as principais contingências que afetam a escolha por algum desses modos, ela não considera a organização dos mecanismos de governança de uma rede, também denominados de microgovernança por Theurl (2005). Esta se refere ao ajuste de um conjunto de mecanismos que afeta a governança e o funcionamento das redes, como argumentado por Theurl (2005), Albers (2005), Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010). Esses mecanismos são apresentados e discutidos na próxima seção.

### ***Mecanismos de Governança***

Os mecanismos de governança – chamados por Theurl (2005) de microgovernança – determinam as regras de funcionamento de uma rede de empresas (ALBERS, 2005) e influenciam as relações entre os integrantes da rede (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SANCHÉZ-PÉREZ, 2010). Eles podem estimular ou reduzir a interação e a propensão dos membros em seguir as estratégias coletivas. O uso desses mecanismos pode influenciar a legitimidade interna e externa das decisões, a agilidade da rede nas tomadas de decisão e sua capacidade na definição e execução de estratégias (PROVAN; KENIS, 2008). Diferentes autores propuseram mecanismos de governança para relações interorganizacionais em diversas configurações de relacionamentos interfirma (ALBERS, 2005, 2010;

CAI; YANG; HU, 2009; CHELARIU; SANGTANI, 2009; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; MOHR; SENGUPTA, 2002; WATHNE; HEIDE, 2000, 2004).

Wathne e Heide (2000, 2004) sugerem que os mecanismos de governança adotados por uma rede interorganizacional devem ser consistentes com o nível de oportunismo que precisa ser gerido. Eles propõem mecanismos, como monitoramento, incentivos, seleção e socialização para governar redes de empresas. Chelariu e Sangtani (2009) seguem uma abordagem semelhante, ao propor qualificação, monitoramento e execução como mecanismos de governança. Hernández-Espallardo e Arcas-Lario (2003) analisaram a governança nas cadeias produtivas e propuseram quatro categorias de mecanismos: formalização, participação, controle de *inputs* e controle de comportamento. Albers (2005, 2010) propõe que a governança interorganizacional é baseada em dimensões, como a centralização de decisões, o grau de formalização das atividades e o nível de especialização adotado pela rede.

A centralização é o ponto focal do processo de tomadas de decisão dentro da rede empresarial (ALBERS, 2005). Consiste em definir o lócus de autoridade (em que medida as decisões são tomadas por um pequeno grupo) e o grau de participação (em que medida os membros têm participação nas atividades) (HAGE; AIKEN, 1967). Um baixo nível de centralização – como no planejamento conjunto e resolução conjunta de problemas – permite que as partes se envolvam na organização das atividades interorganizacionais, de modo a promover uma melhor coordenação entre os membros e evitar problemas de comunicação ou falta de legitimidade interna (CAI; YANG; HU, 2009). À medida que o número de envolvidos aumenta, no entanto, um maior nível de centralização facilita a coordenação do processo de tomadas de decisão, envolvendo menos pontos de vista e discussões (ALBERS, 2010). Um pequeno grupo de membros da rede ou gerentes contratados têm maior autonomia para decidir sobre questões que afetam o grupo, o que pode levar a uma redução na necessidade de participação dos membros e interações nas reuniões. Quanto mais membros em uma rede, maior a diver-



gência de opiniões sobre temas específicos, tais como metas ou estratégias. A imprecisão e as discussões excessivas sobre questões específicas podem afetar negativamente o funcionamento da rede (PROVAN; KENIS, 2008).

A dimensão formalização é o grau em que os procedimentos e as regras são explicitamente formulados para governar as atividades (DWYER; OH, 1987). Ela funciona como um mecanismo de coordenação que reflete o modo como o controle é suportado (SCHUL; BABAKUS, 1988). A formalização oferece respostas predefinidas para várias situações, reduzindo a possibilidade de múltiplas interpretações de como atuar e diminuindo o potencial de tensão entre os membros (ALBERS, 2010). Com o crescimento do número de membros da rede, um aumento do nível de formalização facilita a compreensão de como a rede funciona e como os membros devem agir, e atua como um facilitador de ações coletivas para a rede (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003). Quando todas as firmas realizam as ações previstas e as regras coletivas são cumpridas, um impacto positivo sobre a eficácia das empresas é mais provável de ocorrer. Dahlstrom e Nygaard (1999), por exemplo, identificaram que um maior nível de formalização favorece uma menor percepção de oportunismo entre os membros da rede, uma vez que existem respostas predefinidas para cada situação.

A dimensão especialização da governança refere-se à existência de posições específicas dentro das firmas parceiras dedicadas à relação interorganizacional, com o objetivo de desempenhar tarefas relacionadas à aliança (ALBERS, 2005, p. 114). No caso de redes de cooperação, a especialização refere-se também à existência de equipes e gestores especializados dentro da rede, objetivando a eficácia de funções e a contribuição para a realização das atividades propostas pela rede. Um maior nível de especialização em termos de equipes e grupos responsáveis por tarefas específicas pode facilitar a eficácia das atividades coletivas, quando comparado a uma rede em que as responsabilidades estejam concentradas em uma ou poucas equipes de trabalho.

À medida que uma rede aumenta de tamanho, os mecanismos de governança devem ser adaptados para lidar com a complexidade e os custos de gestão da parceria (DUSSAUGE; GARRETTE, 2000). A transferência de autoridade das empresas participantes para os gerentes de rede, e conseqüentemente, o aumento na centralização das decisões, torna-se mais provável com o crescimento do número de participantes, devido ao aumento da dificuldade de organizar as atividades (GRANDORI; SODA, 1995). As redes com um grande número de membros demonstram que um maior grau de centralização pode ser mais eficaz do que ajustes mútuos (MINTZBERG, 1979), levando a efeitos positivos sobre a eficácia das empresas.

Podem surgir, no entanto, uma tensão relacionada ao grau de centralização da rede. Por um lado, a participação nos processos de tomadas de decisão contribui para a coesão entre os participantes e a criação de um contexto social compartilhado (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). A participação também melhora a qualidade dos relacionamentos (DWYER; OH, 1987), reduz conflitos e gera confiança entre os membros; é um elemento considerado essencial para o êxito da cooperação (DAS; TENG, 1998; UZI, 1997). Por outro lado, quanto mais os membros se envolverem nos processos de tomadas de decisão, mais tempo e recursos serão consumidos, o que pode reduzir a agilidade da rede. Em um grupo maior, discordâncias e diferenças são mais prováveis de ocorrer em relação a aspectos estratégicos e operacionais, o que estimula o aumento do grau de formalização das atividades, facilitando as ações coletivas (CRISTOFOLI; MARKOVIC; MENEGUZZO, 2014; GOMES-CASSERES, 2003; GRANDORI; SODA, 1995). O Quadro 1 apresenta as três dimensões dos mecanismos de governança destacadas na revisão de literatura, e que servem de base à pesquisa empírica.

Quadro 1 – Dimensões dos Mecanismos de Governança

Mecanismos de governança	Conceito	Autores
Centralização das Decisões	Refere-se ao lócus das tomadas de decisão na rede e a autonomia concedida pelos membros aos gestores para tomar decisões.	Albers (2005); Hage; Aiken (1967); Cai; Yang; Hu (2009); Dussauge; Garrette (2000)
Formalização	Refere-se ao nível de formalização de procedimentos e regras, incluindo respostas predefinidas para diversas situações.	Dwyer; Oh (1987); Schul; Babakus (1988); Albers (2010); Hernández-Espallardo; Arcas-lario (2003); Dahlstrom; Nygaard (1999).
Especialização	Refere-se à existência de equipes e gestores especializados, que contribuam para a realização das atividades da rede.	Albers (2005, 2010)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Procedimentos metodológicos

O estudo teve como objetivo comparar mecanismos de governança de redes de cooperação que proporcionaram distintos níveis de eficácia às iniciativas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, baseada em uma abordagem quanti-quali empreendida em duas grandes fases. A pesquisa exploratória é indicada quando há limitados conhecimentos sobre determinado tema, como é o caso da relação entre a governança de redes e sua eficácia. Embora os dois temas tenham recebido atenção do campo organizacional, há uma carência de estudos que analisam os impactos da configuração da governança para a eficácia, como indicado por diversos autores (Cepiku et al., 2014; Mueller, 2012; Willem; Gemmel, 2013).

A primeira fase da pesquisa abrangeu uma análise quantitativa em 50 redes de cooperação no sul do Brasil. Essas redes foram selecionadas seguindo critérios de variabilidade em termos de segmento de operação, do

tempo de sua existência e do número de associados. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados com representantes de cada rede. O instrumento de coleta de dados englobou sete perguntas abertas baseadas nos resultados proporcionados das redes propostos por Provan e Sydow (2008). Os dados foram coletados por três pesquisadores especialistas em redes de cooperação que foram treinados para buscar as evidências para cada uma das questões de eficácia das redes. Ao todo, foram obtidas respostas de 150 representantes no período de seis meses.

Os procedimentos de análise dos dados levaram em consideração a interpretação de cada pesquisador especialista sobre as respostas dos representantes das redes. Os especialistas avaliaram a eficácia da rede de acordo com uma escala de cinco pontos, variando de 1 (baixa eficácia) a 5 (alta eficácia). Os resultados da análise apontaram uma significativa dispersão na eficácia das redes de cooperação, com uma amplitude de variação entre 1,92 (menor média) até 4,83 (maior média). As 50 redes estudadas foram, então, dispostas em um *ranking*, permitindo a seleção das cinco redes com maior nível de eficácia e das cinco redes com menor nível de eficácia, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Ranking das redes com maior e menor nível de eficácia

Posição no ranking	Segmento	Média da eficácia da rede (1 a 5)	Tempo de existência da rede (anos)	Número de associados
Rede 1	Móveis	4,83	8	33
Rede 2	Farmácias	4,79	14	300
Rede 3	Materiais de Construção	4,31	13	45
Rede 4	Farmácias	4,13	11	57
Rede 5	Supermercados	4,10	14	62
Rede 46	Escolas Infantis	2,90	8	9
Rede 47	Gráficas	2,43	6	8
Rede 48	Indústria Metalúrgica	2,38	7	11
Rede 49	Seguradoras	2,28	9	10
Rede 50	Indústria de Usinagem	1,92	7	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

A segunda fase da pesquisa consistiu na análise qualitativa da governança das dez redes selecionadas de acordo com o Quadro 2. As evidências foram obtidas por intermédio de entrevistas em profundidade com 3 representantes de cada rede selecionada, perfazendo um total de 30 entrevistas. O protocolo de coleta foi organizado em 4 blocos, de acordo com a revisão de literatura sobre governança de redes interorganizacionais: a) modo de governança adotado pela rede (PROVAN; KENIS, 2008); b) centralização das decisões da rede, permitindo compreender como ocorre o processo de tomadas de decisão e qual a autonomia dos gestores (ALBERS, 2005; HAGE; AIKEN, 1967; PROVAN; KENIS, 2008); c) formalização da governança, relativa à documentação de regras e procedimentos que são seguidos pelos associados (DWYER; OH, 1987; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; DAHLSTROM; NYGAARD, 1999); e d) especialização das atividades, objetivando a existência de equipes e grupos especializados para realizar as atividades da rede (ALBERS, 2005). Todas as entrevistas foram transcritas e categorizadas a partir dos quatro blocos do protocolo de coleta, visando-se a obter o perfeito significado das afirmações dos respondentes.

A análise consolidou-se a partir de um mapa de associação de ideias dos trechos das entrevistas a fim de facilitar o processo de interpretação e visualização das evidências de cada categoria. O mapa permitiu organizar os processos de associações de ideias e visualizaram-se os sentidos atribuídos nos discursos dos entrevistados por meio da disposição das três categorias-chave (SPINK; LIMA; SPINK, 1999). A seguir, apresentam-se os resultados de cada categoria e subcategorias sinalizando os achados com trechos de relatos das entrevistas realizadas.

## **Apresentação e Análise de Resultados**

A análise concentra-se na comparação da governança dos dois grupos de redes de cooperação selecionados para estudo. Inicialmente, apresenta-se as características da governança das redes, com base nos modos de

governança sugeridos por Provan e Kenis (2008). Na sequência, os três mecanismos de governança (centralização das tomadas de decisão, formalização e especialização) são analisados e comparados entre os dois grupos de redes, procurando identificar semelhanças e características distintas em cada grupo.

Quanto ao modo de governança, há uma nítida diferença entre os dois grupos analisados. As redes com maior nível de eficácia caracterizam-se pela utilização de um modo de governança por Organização Administrativa da Rede, como se percebeu nos relatos dos entrevistados: “[...] *Nós temos um consultor contratado. [...] E o nosso sucesso está muito baseado no trabalho que essa pessoa faz* (Rede 1 – Associado B). Ou como destaca o membro de outra rede: “[...] *a diretoria decide as ações que serão desenvolvidas. [...] Quem executa são os profissionais, quem decide é a diretoria* (Rede 5 – Associado A). Essas redes optaram por manter as decisões estratégicas com os membros, mas delegar a execução a profissionais contratados e consultores, liberando os associados das atividades operacionais.

Por outro lado, as redes que apresentam menor nível de eficácia organizam-se por meio de um modo de Governança Compartilhada. Nesse modelo os membros são responsáveis pelas atividades e, dessa forma, se reúnem para planejar e executar as ações coletivas. Apesar disso, os entrevistados desse grupo de redes destacam a importância da contratação de um gestor/executivo para melhorar os processos de tomadas de decisão. Como afirma um participante: “*quando a rede tinha um consultor, tinha definido os objetivos que pretendia alcançar, mas de uns três anos pra cá a gente não tem consultor, então fica mais difícil. [...] não conseguimos mais fazer o planejamento estratégico, desde que estamos sem consultor.[...]*” (Rede 46 – Associado B).

Além da identificação do modo de governança adotado pelas redes, verificou-se, ainda, o funcionamento de três mecanismos de governança nas redes pesquisadas, os quais são descritos nas subseções seguintes.

## **Centralização das Decisões**

Essa dimensão da governança refere-se ao *lôcus* das tomadas de decisão, em termos do nível de centralização ou descentralização, verificando a autonomia que os gestores têm no processo de decisão. Ao se observar os dois grupos de redes, verifica-se que as redes com menor nível de eficácia demoram mais para tomar as decisões estratégicas e operacionais. O processo decisório é caracterizado pela busca do consenso entre todos os associados. As ações da rede demoram muito para serem votadas, deliberadas e executadas, como afirma o associado da rede 46: “[...] *todas as decisões são baseadas no consenso [...]*; *a gente sempre tenta que todos participem. Nessa última assembleia nós tivemos pouca presença, então tínhamos algumas coisas para definir e resolvemos esperar todos*” (Rede 46 – Associado A). Outro associado argumenta que sua rede não evoluiu em virtude de não existir um órgão decisório ou alguém responsável pelas tomadas de decisão, como ele relata a seguir: “[...] *Acredito que foi um erro não termos determinado algumas pessoas e dado carta branca a elas para tomarem as decisões; para uma decisão simples às vezes demoramos semanas, até meses para reunir o grupo para decidir*” (Rede 49 – Associado A).

As redes com maior nível de eficácia caracterizam-se por processos de tomadas de decisão mais bem definidos, com equipes responsáveis pelas definições das ações estratégicas. Assim argumenta um associado: “[...] *sim, tem que ter autonomia nas decisões, senão tu acaba morrendo na burocracia*” (Rede 2 – Entrevistado C). Ou, como argumenta outro associado: “[...] *As decisões mais operacionais quem decide são as equipes. As equipes têm alçada para isso [...] Então a gente define orçamento e as equipes têm que se virar com todos os projetos dentro do orçamento*” (Rede 1 – Associado B).

Embora as cinco redes com maior nível de eficácia possuam semelhanças quanto à autonomia dos gestores para tomar decisões, observaram-se particularidades entre as redes. Todas utilizam sistemas informatizados de troca de informações, como intranet, chats e e-mails, mas uma das redes está investindo em recursos tecnológicos que facilitem o processo decisório.

rio: “[...] nós estamos implementando a construção de um software que vai nos permitir reuniões virtuais, votação eletrônica, visibilidade de compra conjunta, catálogo eletrônico, uma série de coisas para facilitar os processos decisórios” (Rede 1 – Associado B).

O Quadro 3 resume a discussão a respeito do lócus e do processo de tomadas de decisão nas redes pesquisadas. As redes com maior nível de eficácia optaram pela centralização das decisões, melhorando a agilidade e a eficiência dos processos decisórios em comparação com o modelo decisório baseado em consenso nas redes com menores níveis de eficácia.

Quadro 3 – Centralização das tomadas de decisão

	Centralização das tomadas de decisão	Impactos para rede
<b>Redes com maior eficácia</b>	Decisões com maior nível de centralização, em que as equipes podem tomar decisões sem a necessidade de consulta a todos os associados.	Maior agilidade no processo decisório. Mais ações são colocadas em prática. Menos burocracia.
<b>Redes com menor eficácia</b>	Todas as decisões são tomadas de forma colegiada, em alguns casos buscando o consenso entre os associados.	Demora para tomadas de decisão. Decisões não são colocadas em prática.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **Especialização**

Essa dimensão analisa em que medida as atividades da governança são realizadas por conselhos ou equipes especializados, ou seja, se há membros responsáveis por determinadas tarefas específicas e o quanto essas atividades dos grupos contribuem para a agilidade da rede. Em linhas gerais, os resultados indicam que existem diferenças significativas entre os dois grupos de redes no que se refere à dimensão especialização.

Redes que geram maior nível de eficácia possuem conselhos administrativos responsáveis em pensar estrategicamente as atividades da rede. Essas equipes especializadas também são responsáveis por realizar



as atividades gerenciais e definir as medidas e procedimentos de monitoramento para o acompanhamento das ações e atividades da rede, como observa um membro: “[...] a gente delega a responsabilidade para o diretor de cada equipe, eles que resolvem e têm liberdade de fazer os trabalhos deles” (Rede 3 – Associado A). Ou, ainda, como argumenta outro associado: “[...] Nossa diretoria é composta por seis integrantes. Então temos o presidente, a vice-presidente, temos também a tesoureira, que cuida os recursos e a secretária, que é da parte de comunicação. E temos também o diretor de negociação, que é uma pessoa que tenha um bom relacionamento. E temos um diretor de projetos, então ele está preocupado com o andamento dos projetos. [...] essas pessoas são capacitadas, são ativas até demais” (Rede 4 – Associado B).

Uma das redes pesquisadas adota uma forma de governança em que as equipes especializadas, responsáveis por atividades específicas, são acompanhadas por um funcionário da sede da rede. Conforme o entrevistado, “lá na sede, a gente tem 11 funcionários, então cada equipe tem 1 funcionário responsável que dá o acompanhamento. Por exemplo, a negociação [...] nós temos lá a funcionária que representa a negociação. [...] Essa pessoa, durante a semana, ela vai encaminhando todas as agendas, tudo da negociação e chega dois dias antes ou três antes da reunião de todas as semanas, ela já têm alguns encaminhamentos” (Rede 3 – Associado C). Nesse sentido, há um aperfeiçoamento do mecanismo de governança Especialização, unindo empresários participantes e funcionários contratados pela rede para acelerar e tornar mais eficientes os processos de cada equipe.

As evidências também mostram que as redes com menor nível de geração de eficácia possuem um baixo grau de especialização. Algumas contam com conselhos de administração, porém não têm equipes com atribuições e responsabilidades que sejam capazes de realizar tarefas distintas, como argumenta um dos associados: “[...] O que existe é uma divisão de tarefas. Por exemplo, um fica responsável em buscar a parte de inovação; outro pela captação de mercado, mas não temos metas definidas a longo prazo. Temos que resolver e qualificar isso” (Rede 50 – Associado A). Outro indicativo em relação às redes

com menor nível de geração de eficácia refere-se à inatividade de algumas equipes. De acordo com um dos entrevistados, “[...] *Até existe definição de equipes, mas não estamos colocando em prática*” (Rede 48 – Associado B).

Além de existirem diferenças significativas entre os grupos das redes que geram maiores ou menores níveis de eficácia para seus membros, nota-se que as primeiras redes do *ranking* possuem equipes mais especializadas. Na rede que ocupa o segundo lugar no ranking (Rede 2) há um conselho formado por empresários seniores (membros antigos da rede), cujo intuito é pensar em melhorias para a rede, como expõe um dos entrevistados: “[...] *existe um conselho consultivo. Nos reunimos com mais frequência para colaborar com a diretoria, com o que seria dentro da visão do conselho o ideal para a Rede*” (Rede 2 – Associado C).

Sob o ponto de vista de especialização, uma rede consegue ser mais eficiente e com maior potencial de eficácia se adotar conselhos ou equipes especializadas, que assumem diferentes tarefas, proporcionando agilidade e fazendo com que muitos processos ocorram simultaneamente na rede. O Quadro 4 sumariza as evidências a respeito da categoria especialização.

Quadro 4 – Especialização

	Especialização	Impacto para rede
<b>Redes com maior eficácia</b>	Criação de conselhos e equipes especializadas, que são ativas na proposição e execução de estratégias. Designação de funcionários contratados para acompanhar as equipes.	Agilidade nos processos. Diversos processos ocorrendo simultaneamente na rede.
<b>Redes com menor eficácia</b>	Menor nível de especialização das equipes. Em vários casos, embora as equipes existam, elas não são ativas.	Lentidão nos processos. Poucas pessoas pensando a rede estrategicamente e de forma contínua. Dificuldades de efetivação das decisões.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Formalização

Essa dimensão da governança analisa em que medida as redes formalizam suas rotinas em relação ao processo de decisão. Nota-se que alguns aspectos são parecidos em ambos os grupos analisados. Um dos pontos é que as redes que geram maiores e menores níveis de ganhos possuem os instrumentos legais de organização da rede (código de ética, estatuto social, regimento interno) definidos e formalizados. Esses documentos padronizam um conjunto de regras para regulamentar o funcionamento da rede, servindo para orientar as ações dos associados e reger a postura social dos mesmos.

O que chama atenção nessa dimensão de governança, contudo, é que as redes que geram maior eficácia possuem processos e rotinas formalizadas de gestão, como, por exemplo, cronogramas de metas preestabelecidas, prazos para ações, elaboração de atas, processos formalizados de negociação com os fornecedores, reuniões ordinárias da rede e outras rotinas formalizadas de governança. Segundo um associado entrevistado: *“A gestão da informação acontece pela nossa central; temos um e-mail que redireciona para todos os associados [...] A gente tem feito reuniões mensais com todos os associados e isso acontece em cada núcleo da rede [...] sendo que, antes dessa reunião, a gente se encontra com os coordenadores de cada equipe”* (Rede 5 – Associado A). Nota-se, ainda, que as redes que geram maiores níveis de eficácia procuram formalizar os processos referentes às tomadas de decisão: *“[...] nós temos o nosso portal, e todas as ações, programas, políticas, negociação e informações pertinentes ao nosso mercado estão registradas no nosso portal. [...] então já temos todo um planejamento de longo prazo feito para as datas especiais”* (Rede 2 – Associado C).

As evidências coletadas nas entrevistas também revelam que as redes com menores níveis de eficácia não possuem a mesma preocupação com a formalização das rotinas. *“[...] nossa reunião não fica registrada em nenhuma ata; boa parte é verbal”* (Rede 50 – Associado A). Nessa mesma linha, outro associado explica: *“[...] A gente não formaliza as oportunidades e ameaças, [...]”*

*mas, nas conversas, acaba acontecendo informalmente* (Rede 48 – Associado A). O associado da rede 48 afirma: *“a gente até tenta fazer um cronograma no final de ano, mas não é uma coisa tão rígida, assim”* (Rede 46 – Associado A).

Em linhas gerais, contatou-se que as redes com menores níveis de ganhos não possuem processos descritos e registrados. Já as redes com um maior nível de eficácia possuem normas descritas que são seguidas por todos os integrantes da rede. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na categoria Formalização.

Quadro 5 – Formalização

	Formalização	Impacto para rede
<b>Redes com maior eficácia</b>	Instrumentos legais de constituição e organização da rede formalizados. Processos formalizados e registros das atividades realizadas.	Acesso facilitado a informações das atividades. Clareza dos processos e rotinas.
<b>Redes com menor eficácia</b>	Instrumentos legais de constituição e organização da rede formalizados. Pouca formalização de processos e falta de registros das atividades realizadas.	Processos não se transformam em rotinas da rede. Baixa padronização e eficiência na realização das tarefas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Discussão dos Resultados

A comparação entre dois grupos de redes que geram distintos níveis de eficácia apontou diferenças na configuração da governança. No que se refere aos modos básicos de governança propostos por Provan e Kenis (2008), redes mais eficazes estão organizadas por meio de uma OAR. Nesse modelo, verificou-se que os participantes continuam envolvidos com as decisões estratégicas, mas a operacionalização fica a cargo de consultores e gestores. Observa-se, ainda, que esse grupo de redes também se caracteriza por um maior número de membros (conforme Quadro 2), o que torna sua gestão mais complexa e exige a adoção de mecanismos de governança que garantam a

execução das ações coletivas. A opção por esse modo de governança, nessas redes, pode ter sido influenciada por uma variável contingencial, isto é, o crescimento do número de participantes.

Por outro lado, o grupo de redes que apresentou menor nível de geração de eficácia mantém um modo de Governança Compartilhada. Embora se trate de um modelo que garante alta legitimidade interna, dado o envolvimento de todos nos processos decisórios, ele implica necessidade de um alto nível de participação dos membros (PROVAN; KENIS, 2008). Os resultados evidenciaram que nas redes que adotam Governança Compartilhada existe a definição de equipes e comitês, mas nem sempre há suficiente envolvimento dos membros para manter essas equipes ativas e contribuindo para o funcionamento da rede. Ao mesmo tempo, este grupo é constituído por redes com pequeno número de participantes, que varia de 6 a 11 empresas (Quadro 2). É possível, portanto, que essa quantidade de empresas seja insuficiente para sustentar uma gestão com profissionais e consultores contratados, como ocorre no modo de governança por OAR adotado no outro grupo de redes.

Quando se analisa os três mecanismos de governança abordados pela pesquisa, também se percebe diferenças entre os dois grupos de redes. Redes com maior nível de eficácia modificaram seu *modus operandi* para um formato com maior centralização das decisões, maior formalização das atividades e maior especialização. É possível que o próprio crescimento do número de empresas participantes tenha direcionado essas redes para um processo mais centralizado de tomadas de decisão, como previsto por Albers (2005) e Provan e Kenis (2008). A pesquisa demonstra, no entanto, que essa centralização ocorreu sem abrir mão do envolvimento dos empresários nas decisões estratégicas. Os casos revelam, portanto, uma variação do modo de governança por OAR (PROVAN; KENIS, 2008), em um modo no qual há centralização das decisões e autonomia dos gestores, porém com a manutenção de espaços de participação e definição estratégica por parte dos membros.

No que se refere à formalização, verificou-se que todas as redes possuem instrumentos legais de organização (código de ética, estatuto, regimento). Redes com maior nível de ganhos, porém, apresentaram níveis mais altos de formalização dos processos e atividades realizadas. Essa configuração do mecanismo de governança pode ser consequência da maior centralização de decisões e/ou do número de membros da rede. Como previsto por Schul e Babakus (1988), a formalização funciona como um mecanismo de coordenação, à medida que ela oferece predefinições e guias de comportamento para situações diversas. A formalização permite melhor disseminação de informações, reduz a possibilidade de múltiplas interpretações e diminui o potencial de tensão entre os membros (ALBERS, 2010). Nesse sentido, ela facilita as ações coletivas (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003) e orienta os membros que, atuando de maneira mais homogênea e de acordo com os objetivos e estratégias coletivas, podem alcançar maior eficácia. Com decisões mais centralizadas, em que nem todos participam das decisões, passa a ser importante aumentar o nível de formalização para garantir a eficiência da rede.

Igualmente, a análise do mecanismo de governança Especialização revelou diferenças entre os grupos de redes. Redes com maior nível de geração de eficácia possuem equipes e conselhos ativos na proposição e instituição de estratégias, impactando, positivamente, na agilidade dos processos. Além disso, essas equipes especializadas contam com o apoio de funcionários contratados, garantindo que as decisões tomadas sejam, de fato, operacionalizadas pela rede. Já nas redes com menor nível de geração de eficácia, em vários casos não existem equipes e comitês, levando à lentidão nos processos e a pouco envolvimento das pessoas para pensar a rede de forma estratégica. Essa configuração leva a dificuldades nas decisões. Ainda que a Especialização no contexto de redes de cooperação seja diferente da concepção de Albers (2005) quanto a alianças estratégicas, os resultados

revelaram a importância desse mecanismo para a eficácia das redes. Equipes especializadas contribuem para manter a rede ativa e empenhada em diversas frentes de trabalho.

## Considerações Finais

O estudo teve como objetivo central comparar os modos de governança de redes de cooperação que geram diferentes níveis de eficácia, com ênfase específica na análise de três mecanismos de governança: centralização das tomadas de decisão, formalização e especialização. Constatou-se que as redes com maior nível de geração de eficácia adotaram um modelo de OAR, com gestores e consultores contratados. Redes com menores níveis de eficácia, por sua vez, mantêm um modelo de Governança Compartilhada, altamente dependente do envolvimento dos membros para funcionar. Assim, como primeira implicação teórica do estudo, confirma-se as indicações de Albers (2005), Provan e Kenis (2008) e Henttonen, Lahikainen e Jauhainen (2014) quanto à relevância da adoção de um modelo de governança adequado para alcançar resultados satisfatórios. Os resultados encontrados, no entanto, também permitem inferir que o número de membros e sua capacidade de investimento são elementos críticos para conseguir criar e sustentar uma Organização Administrativa da Rede, uma vez que ela exige investimentos e gera custos fixos. Uma rede pode, portanto, enfrentar um dilema quando reconhece a necessidade de criar uma OAR para aumentar sua eficácia, mas não possui os recursos suficientes para estruturá-la.

Como segunda implicação teórica para a governança de redes interorganizacionais, o estudo revelou que a centralização das decisões deve vir acompanhada da manutenção de formas de participação em discussões estratégicas. Autores que analisam o processo decisório em redes atentaram para a necessidade de centralização como forma de evitar excesso de discussões e impasses que podem travar a rede (PROVAN; KENIS, 2008; ALBERS, 2005). Ainda que a pesquisa tenha confirmado esse pressuposto, ela joga

novas luzes sobre a necessidade de criar espaços onde os membros possam se envolver nas decisões estratégicas, relevantes para o futuro da rede. Isso garante que as decisões sejam consideradas legítimas e, posteriormente, sejam efetivamente estabelecidas. Além disso, uma terceira implicação teórica refere-se à inter-relação dos três mecanismos analisados: *centralização* implica maior *formalização*, para garantir melhor disseminação de informações e padrões de ação desejados; *especialização* contribui para que haja maior envolvimento dos membros e fomenta ações estratégicas em várias frentes.

Como implicações gerenciais, o estudo contribui para a governança de redes de cooperação, à medida que descreve a configuração de três mecanismos e realiza a comparação entre redes com níveis mais altos e níveis mais baixos de eficácia. Gestores de redes podem configurar a governança a partir dos achados deste estudo, procurando níveis adequados de centralização das decisões, formalização e especialização. Coloca-se, no entanto, o dilema de configurar adequadamente a governança em redes com pequeno número de participantes, em que a criação de uma OAR pode não ser possível em razão da limitação de recursos disponíveis.

Embora o estudo tenha se baseado na análise em profundidade de um número significativo de redes, sugere-se que estudos futuros possam ampliar a compreensão do papel da governança para a eficácia das redes. Em específico, recomenda-se a realização de estudos que considerem o número de participantes e a configuração mais adequada de governança, avançando em relação aos resultados encontrados na presente pesquisa.

## Referências

ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, Cologne, 2005.

\_\_\_\_\_. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62, p. 204-233, jul. 2010.



- BORGSTRÖM, M. Effective co-operative governance: A practitioner's perspective. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), p. 49-50, 2013.
- CAI, S.; YANG, Z.; HU, Z. Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer supplier relationships. *Journal of Business Research*, 62 (6), p. 660-666, 2009.
- CEPIKU, D. et al. Special Issue on Governance of networks: challenges and future issues from a public management perspective. Editorial. *Journal of Management & Governance*, 18(1), p. 1-7, 2014.
- CHELARIU, C.; SANGTANI, V. Relational governance in B2B electronic marketplaces: an updated typology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), p. 108-118, 2009.
- CRISTOFOLI, D.; MARKOVIC, J.; MENEGUZZO, M. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 77-93, 2014.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), p. 491-512, 1998.
- DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 36(2), p. 160-170, 1999.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Alliances versus acquisitions: choosing the right option. *European Management Journal*, 18(1), p. 63-69, 2000.
- DWYER, F. R.; OH, S. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 24(4), p. 347-358, 1987.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management*, 23(4), p. 660-679, 1998.
- FACCIN, K.; BALESTRIN, A. Práticas colaborativas em P&D: um estudo na indústria brasileira de semicondutores. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), p. 190-219, 2015.
- GOMES-CASSERES, B. Competitive Advantage in Alliance Constellations. *Strategic Organization*, 1(3), p. 327-335, 2003.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), p. 183-214, 1995.

HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p. 72-92, 1967.

HEAD, B. W. Assessing network-based collaborations: effectiveness for whom? *Public Management Review*, 10(6), p. 733-749, 2008.

HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. *Public Organization Review*, p. 1-16, 2014.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; ARCAS-LARIO, N. The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), p. 133-152, 2003.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Interorganizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), p. 101-114, 2010.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et al. *The Oxford Handbook of Inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 390-416.

KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

LOWNDES, V.; SKELCHER, C. The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance. *Public Administration*, 76 (2), p. 313-333, 1998.

MANDELL, M. P.; KEAST, R. Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), p. 715-731, 2008.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. NJ: Prentice-Hall; Englewood Cliffs, 1979.

MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), p. 282-301, 2002.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 1.274-1.284, 2005.

MUELLER, E. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 15(1), p. 57-75, 2012.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business and Management Series, 1997.

PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), p. 1-33, 1995.

\_\_\_\_\_. Integration of Community-Based Services for the Severely Mentally Ill and the Structure of Public Funding: A Comparison of Four Systems. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 19(4), p. 865-894, 1994.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), p. 229-252, 2008.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), p. 479-516, 2007.

PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Evaluating Inter-organizational Relationships. In: CROPPER, S. et al. (Org.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

SCHUL, P.; BABAKUS, E. An examination of the interfirm power – conflict relationship: the intervening role of the channel decision structure. *Journal of Retailing*, 64(4), p. 381-405, 1988.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), p. 234-258, 2009.

SPINK, M. J.; LIMA, H.; SPINK, M. J. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*, 2, p. 93-122, 1999.

TURRINI, A. et al. Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), p. 528-550, 2010.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149-192.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p. 35-67, 1997.

VERSCHOORE, J. et al. (2014). Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), p. 14-20, 2014.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions, *Journal of Marketing*, 64(4), p. 36-51, 2000.

\_\_\_\_\_. Relationships governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, 68(1), p. 73-89, 2004.

WILLEM, A.; GEMMEL, P. Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. *BMC Health Services Research*, 13, p. 229, 2013.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press, 1975.