

## GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

### GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

**Adriano Augusto Costa CARNAÚBA**

Mestrando - FEA USP - SP – Brasil  
adriano.carnauba@usp.br

**João Maurício Gama BOAVENTURA**

FEA USP – SP – Brasil  
jboaventura@usp.br

**Renato TELLES**

UNIP – SP – Brasil  
rtelles@unip.br

**Jeferson REZENDE**

FFLCH USP – SP – Brasil  
jeferson.rezende@gmail.com

---

Recebido em 04/2012 – Aprovado em 12/2012

#### **Resumo**

As teorias sobre redes de negócios tem apresentado significativo desenvolvimento na última década, todavia, alguns conceitos centrais, como o de governança de redes, ainda não se consolidaram. O objetivo deste artigo vem ao encontro deste problema, ou seja, a partir do estado da arte desta teoria apresentar aquilo que poderia ser considerado o atual construto de governança de redes de negócios. Mediante pesquisa nas principais bases de dados científicas buscou-se por técnicas de pesquisa bibliográfica a identificação da literatura que trata o conceito de governança. Após a seleção desta literatura, através de método de análise de conteúdo, considerando-se os aspectos convergentes e divergentes a respeito de governança, apresenta-se uma definição para governança de redes interorganizacionais.

**Palavras-Chave:** redes - redes de negócios - governança - governança de redes

**Abstract**

*The theories regarding business networks had an expressive development during the last decade. Nevertheless, some of the theoretical central concepts, such as the network governance, have not yet been consolidated. The aim of this study is to address this theoretical lack presenting what could be the definition of network governance based in the state of art of the literature. Searching in the main scientific data bases, using bibliographic research techniques, the appropriate literature was selected. Employing content analysis this selected literature was studied, considering the convergent and divergent aspects, and a construct for business networks governance is proposed.*

**Keywords:** *networks - business networks – governance - network governance*

**1 INTRODUÇÃO**

Dentre os tópicos relacionados ao estudo das redes interorganizacionais, tema que vem ganhando crescente importância nas publicações acadêmicas no campo da administração, como informa Lima e Campos Filho (2009), destaca-se a atenção dada à busca de uma visão mais consistente e compreensiva da governança destes arranjos interorganizacionais.

Considerando a literatura sobre governança corporativa, é necessário distingui-la da governança de redes interorganizacionais. A governança corporativa se refere às questões do exercício do poder nas corporações, consideradas como organizações individuais, com enfoque nas questões resultantes da separação entre a propriedade da corporação e o seu efetivo controle. Esse conceito envolve as relações entre conselhos de administração, gestão administrativa das empresas e seus acionistas, com forte influência da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976; IBGC, 2010).

A governança da rede se refere à coordenação da rede como um todo, e não de uma organização individual. Uma vez que uma rede se constitui num agrupamento de empresas independentes, é necessário considerar que a atuação da governança do arranjo interorganizacional nem sempre é diretamente observável, podendo se manifestar de maneira indireta e não explícita (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Esta situação está associada naturalmente a dificuldades em relação à identificação e à delimitação da governança em agrupamentos interorganizacionais.

Autores como Park (1996), Provan *et al.* (2007) e Zaccarelli *et al.* (2008) defendem a relevância do papel da governança para o desempenho e a competitividade das redes interorganizacionais. Contudo, apesar do crescimento na produção acadêmica sobre a questão, Kwasnicka (2006) assinala a existência de lacunas na literatura sobre governança de redes interorganizacionais, argumentando que a ausência de um quadro conceitual consolidado dificulta a realização de pesquisas mais aprofundadas sobre o tema. Provan *et al.* (2007) observam a necessidade de mais estudos que abordem a governança das redes, discutindo configurações, atuação e resultados.

O pesquisador que se propõe a estudar a governança dos arranjos interorganizacionais se defronta com a ausência de uma definição clara e inequívoca do conceito de governança de redes interorganizacionais. Segundo Martins (2006), um constructo deve configurar-se em uma definição operacional robusta que represente o verdadeiro significado teórico de um conceito. A confiabilidade e validade das medidas dependem de uma clara definição inicial do constructo.

Emerge desse contexto o problema de pesquisa que orientou a realização deste estudo, qual seja, a ausência de um constructo consolidado de governança de redes interorganizacionais. A

ausência de um entendimento universalmente aceito desse conceito justificou a realização dessa investigação, à medida que a inexistência de uma definição clara do constructo tende a comprometer a operacionalização de pesquisas empíricas, impondo premissas de partida sobre a governança das redes interorganizacionais.

Nesse sentido, o presente artigo se propôs a oferecer bases para o aprimoramento da concepção do conceito de governança em redes de negócios, lastreado numa revisão crítica do estado da arte da literatura sobre o tema, contribuindo para futuras pesquisas empíricas que tratem de redes de empresas. Nessa perspectiva de investigação, adotaram-se como objetivos específicos:

- (a) inventário dos conceitos de governança de redes interorganizacionais apresentados em artigos selecionados em bases de publicações acadêmicas relevantes para o campo de estudo da administração;
- (b) identificação dos principais elementos constituintes do constructo governança de redes interorganizacionais; e
- (c) avaliação de pontos convergentes e divergentes nos conceitos apresentados pelos autores a respeito da governança de redes interorganizacionais.
- (d) proposição do constructo de governança de redes interorganizacionais, condicionada aos resultados da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

O tema rede de negócios vem ganhando crescente atenção no meio acadêmico a partir das décadas de 80 e 90, conforme observa Nohria (1992), que justifica esta tendência como resultante de um incremento nos níveis de

competição nos mercados mundiais e do desenvolvimento tecnológico das últimas décadas que resultaram na emergência de novos arranjos produtivos e de distribuição, mais flexíveis e desagregados. Esta atenção sobre o tema redes vem repercutindo em um crescente volume de artigos acadêmicos relacionados (LIMA e CAMPOS FILHO, 2009), resultando num desenvolvimento da compreensão sobre esse campo de pesquisa, ainda que a fundamentação conceitual ainda possa ser admitida como pré-paradigmática (KWASNICKA, 2006; PROVAN *et al.*, 2007).

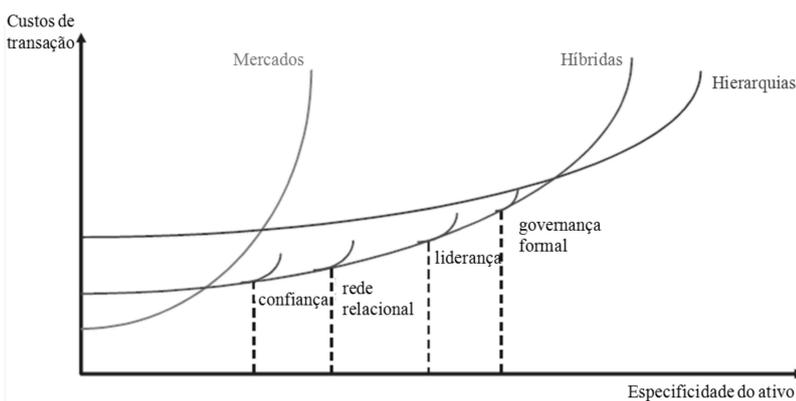
Embora o quadro conceitual sobre redes não esteja efetivamente consolidado, dois eixos se destacam como marcos teóricos para o estudo das redes: o eixo com enfoque econômico, alicerçado na teoria dos custos de transação, e o eixo com enfoque sociológico, baseado na teoria das redes sociais e da imersão social e estrutural.

A teoria dos custos de transações focaliza a governança econômica associada a transações entre as organizações, entendendo as redes como um arranjo interorganizacional híbrido (WILLIAMSON, 1985, 1996; MENARD, 2004; DYER e CHU, 2003), situado num ponto intermediário entre o mercado, caracterizado por flexibilidade e ausência de controle, e a integração vertical, que determina limitada flexibilidade e presença efetiva de mecanismos de controle.

Esta teoria possibilita compreender como as organizações adotam um determinado arranjo produtivo em razão das características das transações, considerando incerteza, frequência e especificidade de ativos. O alinhamento entre o arranjo de governança adotado e as condições da transação condicionaria a configuração de governança a ser assumida ou constituída pelas organizações para lidar com as transações interfirmas, uma vez que a forma mais eficiente reduziria custos de transação e tenderia a ser preferida no longo prazo, em detrimento das

formas de governança menos eficientes (WILLIAMSON, 1985, 1996).

Nesta perspectiva, as redes interorganizacionais se apresentam como uma espécie de arranjo específico estabelecido entre as organizações, vinculadas a certo grau de controle, não possível de ser alcançado no mercado, sem prejuízo de um nível considerável de flexibilidade, indisponível nos arranjos hierárquicos verticais (DYER e CHU, 2003; MENARD, 2004). Essa solução seria mais econômica em face às transações com elevada frequência, especificidade de ativos e incerteza de demanda (JONES *et al.*, 1997). A Figura 1 ilustra este alinhamento das redes a uma ampla gama de transações em que há especificidade de ativos:



**Figura 1** - Formas híbridas de governança

Fonte: Adaptado de Menard (2004, p. 369)

Observa-se na Figura 1, a indicação de distintas formas de governança, não homogêneas, destacando-se a presença de agrupamentos interorganizacionais híbridos sem governança, estabelecidos apenas com base na confiança entre as partes, evoluindo para redes baseadas apenas em governança relacional, até formatos mais complexos, que incluem as dimensões da hierarquia e da formalização da governança.

Além do enfoque econômico sobre as redes, destaca-se outro eixo teórico, de matiz

sociológica, que se assenta sobre técnicas de análise estrutural das redes sociais, como os estudos de Tichy *et al.* (1979), Giglio (2010) e do conceito de embricamento, ou imersão, social e estrutural desenvolvido por Granovetter (1985), orientado para a compreensão da influência dos relacionamentos e das estruturas sociais em relação à formação de redes interorganizacionais.

Nesta perspectiva teórica, os relacionamentos interorganizacionais são reciprocamente influenciados pelas relações sociais estabelecidas pelos atores, ou participantes da rede, o que caracteriza o fenômeno da imersão social. Do mesmo modo, a frequência no estabelecimento das transações entre os atores da rede condiciona o fenômeno da imersão estrutural, em que a

posição de cada ator na rede condiciona o acesso e o fluxo de transações estabelecido entre os participantes (GRANOVETTER, 1985). Nesta perspectiva, a análise de uma rede deve considerar as posições relativas de seus participantes, e ter por objeto os laços entre eles. Smith e Powell (2004) observam como a atuação de líderes é preponderante para a

determinação do modo de governança da rede como um todo.

Tichy *et al.* (1979) argumentam que somente através da análise estrutural é possível compreender as redes, uma vez que as posições dos participantes e os laços estabelecidos influenciam os fluxos de transações estabelecidos na rede.

A despeito das diferenças entre esses dois eixos teóricos, alguns estudos, como o de Jones *et al.* (1997) e de Das e Teng (1998), investigam alternativas de conexão entre o enfoque econômico e o enfoque sociológico, conjugando elementos de ambas as teorias, buscando uma

abordagem mais compreensiva sobre o tema da governança de redes.

### 2.1 Definições de Redes

Provan e Kenis (2008) definem uma rede como um grupo de três ou mais organizações legalmente independentes que atuam conjuntamente para alcançar, ao mesmo tempo, seus objetivos individuais e os objetivos coletivos do grupo. Thorelli (1986) atribui ao termo rede interorganizacional o sentido de duas ou mais organizações envolvidas em relações de longo prazo. Em uma perspectiva estratégica, Jarillo (1998) atribui o conceito de redes estratégicas ao estabelecimento de acordos cooperativos relativamente estáveis entre firmas independentes para obtenção de vantagem competitiva. Verifica-se, desse modo, a ausência de uma definição única de rede, sendo que tampouco os autores utilizam-se unicamente o termo rede para denominar uma forma específica e homogênea de arranjo interorganizacional (ANDRIGHI *et al.*, 2011). A expressão aliança estratégica é comumente utilizada para descrever arranjos interorganizacionais que poderiam ser denominados como redes a partir das definições apresentadas.

Osborn e Hagedoorn (1997) apontavam ao final do século XX a utilização de ambos os termos pelos pesquisadores no campo da administração para tratar de arranjos interorganizacionais. Por esta razão, a utilização nos artigos de ambos os termos, redes e alianças estratégicas, constituem-se nas palavras-chaves para a seleção dos artigos e sua respectiva análise.

No âmbito deste estudo, a abordagem compreende a existência de uma dinâmica estruturada em rede, a qual demanda ou favorece a constituição de uma governança como processo de orientação e mediação

interorganizacional (ZACCARELLI *et al.*, 2008; PROVAN *et al.*, 2007).

### 2.2 Governança

O termo governança pode ser associado a diferentes significados, e, por esta razão, torna-se indispensável o esclarecimento de seu emprego neste estudo.

Como premissa para a investigação, adotou-se o estudo da governança limitado à perspectiva da administração de empresas, ou seja, a pesquisa não envolve o conceito de governança em sua esfera pública, que se direciona a compreender a dimensão política da governança na sociedade.

Tampouco, este estudo se refere ao conceito de governança corporativa, associado ao poder nas corporações, vinculado aos aspectos da separação entre a propriedade da corporação e seu controle e, por conseguinte, às relações entre conselhos de administração, gestão administrativa das empresas e seus acionistas (JENSEN e MECKLING, 1976; IBGC, 2010).

A partir da perspectiva econômica, é possível uma compreensão sobre a governança das transações interfirmas. Williansom (1979, 1996) atribui ao termo governança o sentido de instrumento pelo qual uma ordem é alcançada por diferentes agentes em uma relação contratual incompleta, dirimindo eventuais conflitos, para possibilitar a consecução de ganhos comuns. Ostrom (2000) observa que a governança econômica de transações em agrupamentos interorganizacionais ocorre permeada pela existência de laços informais, mantidos através das ligações estruturais da rede de relacionamentos, e de laços formais, estabelecidos mediante contratos e normas.

### 2.3 Governança de redes

Menard (2004) apresenta as redes como arranjos híbridos heterogêneos, distribuídos num contínuo

de espécies de arranjos interorganizacionais, que parte de arranjos informais baseados em confiança e laços pessoais e alcançam arranjos empresariais complexos que se utilizam de mecanismos sociais e formais de governança.

Seguindo o enfoque de matiz econômica, outros estudos mais recentes avançam sobre a teoria dos custos de transação, como o de Bell, Tracey e Heide (2009), que assinala a existência de organizações híbridas não homogêneas, em que a governança pode apresentar elementos de governança relacional e de hierarquia, e o estudo de Poppo e Zenger (2002), que identificam formas distintas de governança em rede, com base nas possíveis combinações de mecanismos relacionais e formais de governança.

Segundo Granovetter (1985) e Giglio (2010), este conceito de governança, proveniente da teoria econômica dos custos de transação, enfoca a questão da coordenação e salvaguarda das transações econômicas, mas não alcança todas as dimensões da governança das redes como um todo, por desconsiderar os relacionamentos sociais que permeiam os relacionamentos interorganizacionais. Nesta perspectiva, Gulati *et al.* (2000) observam que outras variáveis influenciam a adoção de uma determinada forma de governança, com destaque para a confiança.

Considerando a evolução das perspectivas teóricas com enfoque econômico e sociológico, Osborn e Hagedoorn (1997) argumentam que não há como se estudar as redes sem uma abordagem multidimensional, buscando compreender a governança da rede dentro desse escopo compreensivo, numa abordagem que estes mesmos autores intitulam de enfoque interorganizacional.

Este estudo, por focalizar a pesquisa em administração de empresas, adotou o enfoque interorganizacional, investigando a governança sob a perspectiva específica das redes

interorganizacionais. As definições e conceitos levantados, bem como a análise de conteúdo empreendida, se dão a partir desta orientação.

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de constituir um inventário sobre os entendimentos que vêm sendo apresentados e potencialmente se consolidando na literatura teórica sobre o constructo governança de redes interorganizacionais, o presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas principais: (I) revisão da teoria sobre governança de redes interorganizacionais e seleção das palavras-chaves; (II) pesquisa bibliométrica da literatura associada à governança de redes interorganizacionais e seleção dos artigos; (III) análise de conteúdo dos artigos selecionados, com identificação dos elementos componentes e funções da governança de redes interorganizacionais, e posterior avaliação dos pontos convergentes e divergentes da teoria; e (IV) consolidação de uma visão integrada a respeito dos componentes e funções da governança de redes interorganizacionais, depreendendo-se a proposição de um constructo de governança de redes interorganizacionais.

A etapa I é composta pelo elenco de leituras demandadas para a compreensão dos autores sobre o tema, possibilitando o delineamento da pesquisa, e a necessária delimitação das palavras-chaves. Está reportada no Referencial Teórico, apresentada no item 2 deste artigo.

A seleção de palavras-chave foi realizada em conformidade com outros estudos bibliométricos sobre redes, como os estudos de Osborn e Hagedoorn (1997) e de Lima e Campos Filho (2009), que também envolveram os termos redes e alianças. Foi acrescentado à consulta nas bases acadêmicas, o termo governança, vinculado à especificidade da investigação. Os termos rede(s),

aliança(s) e governança, considerados também nos idiomas inglês e espanhol, constituíram as chaves de busca e exploração de artigos.

→ Português: *governança + rede(s) + [ou] alianças*  
→ Inglês: *governance + network(s) + [or] alliance(s)*  
→ Espanhol: *governanza + alianzas + [o] redes*

*no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (Bardin, 2006, p.38)."*

Após a pré-análise dos artigos selecionados, foram identificadas

**Figura 2** - Palavras-chave utilizadas na pesquisa

A etapa II, de natureza bibliométrica, se refere à pesquisa sistematizada da literatura relativa à governança de redes interorganizacionais, em bases de dados de publicações acadêmicas reconhecidas no campo da administração de empresas. Foram consultadas as bases de dados EBSCO e ISI. As consultas foram realizadas no período de 20 de agosto a 24 de setembro de 2011. Os resultados desta etapa estão reportados no item 4.1, que apresenta os resultados da pesquisa de natureza bibliométrica.

A etapa III é constituída pela análise do conteúdo dos artigos, focalizada na identificação dos elementos constituintes do constructo governança de redes interorganizacionais. A partir dos conceitos apresentados pelos autores selecionados, desenvolve-se uma análise crítica dos pontos convergentes e divergentes.

O método da análise de conteúdo é constituído por um conjunto de procedimentos de exploração de documentos que procura identificar os principais conceitos ou os principais temas abordados em um determinado texto (BAUER e GASKELL, 2002). A definição de Bardin (2006, p.38), um dos principais teóricos do método, para a análise de conteúdo é:

*"conjunto de técnicas de análise das comunicações (quantitativos ou não) que aposta*

as categorias principais de subdivisão dos elementos do constructo: os elementos componentes e os elementos que descrevem as funções da governança. A partir desta identificação, associada à tarefa de categorização (BARDIN, 2006), foram elaboradas as Figuras 4 e 5, incluídas na seção de análise de resultados.

A etapa subsequente da pesquisa consiste na análise sobre os pontos convergentes e divergentes da literatura sobre governança de redes interorganizacionais, que possibilitam inferências derivadas da crítica e reflexão dos pesquisadores. Deve-se reconhecer que pela aplicação da técnica de análise de conteúdo, os autores buscaram reduzir o subjetivismo da análise, e, ao mesmo tempo, não se limitar à simples categorização quantitativa, uma vez que os artigos não eram homogêneos quanto à linguagem e conteúdo. Embora o procedimento adotado possa ser corretamente qualificado como possuindo um nítido viés positivista, à medida que apreende informações de uma realidade previamente determinada e reconhecida segundo os paradigmas vigentes, fica evidente que a análise de conteúdo, como afirma Mozzato e Grzybovski (2011), a potencialidade da abordagem, desde que os pesquisadores trabalhem com o método de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, além de considerarem contexto, no qual a pesquisa está inserida. A estrutura necessária para a análise de

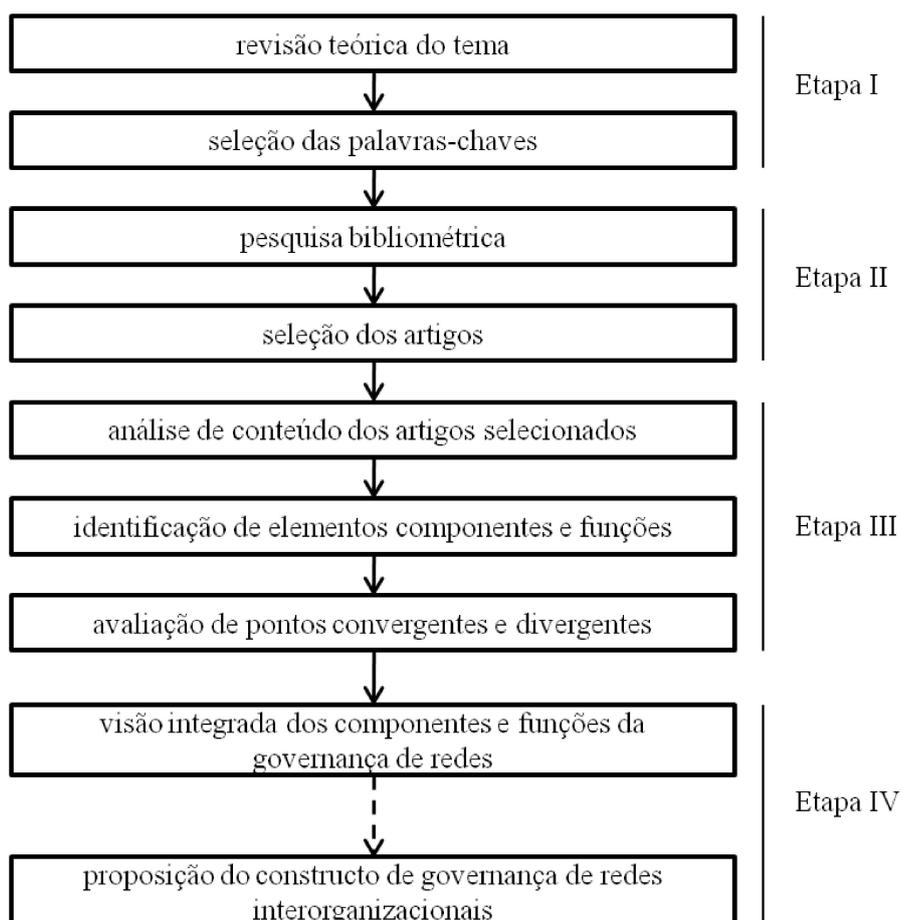
conteúdo, conhecida como *coding scheme*, fornece lastro importante e necessário em termos de objetividade e confiança para o método, sendo que aspectos quantitativos e qualitativos são considerados, segundo Guthrie *et al.* (2004).

A etapa IV da pesquisa, que constitui o resultado final da pesquisa, incorpora a reflexão crítica e integrada dos autores a respeito dos elementos componentes e das funções da governança de redes interorganizacionais, e se processa a partir dos resultados da análise de conteúdo dos artigos selecionados. A proposição do constructo de governança de redes interorganizacionais, depreendida da análise desenvolvida, foi condicionada à existência de um mínimo de convergência na literatura. A Figura 3 apresenta

esquemáticamente a sequência metodológica utilizada no estudo.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção do trabalho compreende a apresentação dos resultados da etapa II da pesquisa, relativa à seleção dos artigos nas bases de dados pesquisadas, e os resultados da etapa III e IV da pesquisa, que envolvem a análise de conteúdo dos artigos, e a consequente apresentação da visão integrada dos autores a respeito dos elementos componentes e das funções da governança de redes interorganizacionais.



**Figura 3** – Sequência metodológica de elaboração da pesquisa

#### 4.1 Seleção dos Artigos – Resultados da Pesquisa Bibliométrica

A partir da consulta nas bases EBSCO e ISI, foram identificados 224 artigos com incidência das palavras-chave nos idiomas inglês, espanhol e português. Essa base selecionada foi constituída majoritariamente por trabalhos na língua inglesa, composta por 204 artigos em inglês, 12 em espanhol e 8 em português.

Após leitura minuciosa do resumo destes artigos, foram selecionados apenas os artigos que continham conceitos de governança de redes interorganizacionais, descartados os artigos que tratavam de governança corporativa, governança na esfera política e governança em tecnologia da informação, resultando em 19 artigos.

Na sequência, a partir do grupo de artigos selecionados, foram excluídos aqueles que, apesar de apresentarem um enfoque em redes interorganizacionais, não possibilitavam a identificação dos elementos principais do constructo governança de redes. Este último filtro, que restringia a amostra aos artigos com enfoque específico em governança de redes interorganizacionais e alianças estratégicas, assim como desenvolviam uma conceituação do constructo suficiente para identificação de seus elementos, resultou na seleção de 8 artigos, como descrito na Tabela 1.

#### 4.2 Análise de Conteúdo dos Artigos Selecionados

A partir da conclusão da Etapa II, que resultou na seleção de oito artigos, procedeu-se a Etapa III, em que foi realizada a análise dos conceitos de governança apresentadas literatura considerada e a identificação dos elementos constituintes do constructo governança de redes interorganizacionais. Estes elementos foram classificados em dois grupos: (1) elementos que identificam funções da governança de rede e (2) elementos que identificam componentes da governança de redes.

A exibição e a consolidação dos conceitos de governança interorganizacional como propostos pelos autores dos artigos selecionados são apresentadas a seguir. É necessário considerar que os conceitos, em linhas gerais, estão dispersos no texto dos respectivos artigos e, portanto, foram objeto de procedimento de recorte, unificação e adaptação das ideias principais.

Park (1996) entende que a governança de rede relaciona-se à sua estrutura de controle, estabelecendo que a natureza da governança de rede seja definida a partir do tipo de estrutura que monitora suas atividades e decisões. As redes, genericamente, podem apresentar uma governança de natureza bilateral, partilhada pelos gestores das firmas participantes, sem uma entidade autônoma criada para este fim, ou

**Tabela 1** - Artigos selecionados para análise

BASE DE DADOS	INGLÊS	ESPAÑHOL	PORTUGUÊS
EBSCO	3	1	1
ISI	3	-	-
SUBTOTAL	6	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>8 ARTIGOS</b>

trilateral, em que há a criação de uma entidade autônoma de gestão que monitora o comportamento das participantes e administra o processo de decisão coletiva.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) definem que a governança de rede envolve um grupo seletivo, persistente e estruturado de firmas autônomas, voltado à criação de produtos e serviços baseados em contratos implícitos e abertos, orientado para a adaptação às contingências ambientais e para a coordenação e salvaguarda de trocas. Estes contratos são socialmente e não legalmente vinculantes.

Gulati (1998) argumenta que a governança de rede envolve a estrutura de governança, que se associa às redes sociais, nas quais as organizações estão inseridas (*social embeddedness*). A estrutura de governança se constitui a partir de estruturas contratuais formais utilizadas para organizar parcerias, compreendidas como mecanismos para gerenciar incertezas. As estruturas de governança se distinguem a partir do grau de elementos hierárquicos, bem como dos mecanismos de controle e coordenação em uma perspectiva dinâmica.

Poppo e Zenger (2002) asseguram que a governança de transações interorganizacionais se faz mediante o estabelecimento de contratos e procedimentos formais, bem como mediante mecanismos de governança relacional baseados em processos sociais de estabelecimento de normas direcionadas à flexibilidade, solidariedade e troca de informações visando comportamentos cooperativos, mitigação de oportunismo e adaptação às contingências.

Gorbaneff, Valdivieso e Caballero (2008) entendem que a forma de governança de trocas de bens e serviços se define como o arranjo institucional no qual se planejam e executam os acordos contratuais. A confiança, entre outros fatores, é uma variável endógena para os

membros da rede. O marco legal também sugere as relações de mercado matizadas pela tradição e pela confiança, que pode ser entendida como a percepção que cada parceiro tem de que o outro não irá explorar suas vulnerabilidades.

Ho, Asce, Lin, Chu e Wu (2009) verificam que a governança de alianças envolve os aspectos da coordenação de atividades e o controle do arranjo organizacional. A estrutura de governança pode ser definida pelas diferenças quanto ao processo de decisão, mecanismos de coordenação, incentivos e diferentes níveis de influência sobre o controle e coordenação das atividades cooperativas. A escolha da estrutura de governança, genericamente dividida em alianças administradas separadamente e alianças administradas em conjunto, decorre da interação de quatro fatores: diferenças culturais, confiança, necessidade de autonomia, e motivação para o aprendizado.

Lima e Campos Filho (2009) observam que as redes e alianças podem ser classificadas segundo a estrutura da governança que possuem, onde esta estrutura é definida a partir da estrutura contratual adotada para formalizar a relação entre os parceiros. Habitualmente estas estruturas estão definidas em duas dimensões: a primeira envolvendo o grau em que elas replicam diferentes níveis de integração e hierarquização e a segunda definindo o grau de controle ou cooperação. Mecanismos de controle podem ser contratuais, influenciando a estrutura de governança escolhida, ou baseada simplesmente na confiança.

Segundo Wegner e Padula (2010), a governança de redes interorganizacionais constitui-se do conjunto de regras, do desenho da estrutura, bem como os elementos de coordenação e organização internos à rede. As regras incluem procedimentos para cooperação, administração, tomada de decisão e resolução de conflitos, bem

como meios para entrada e saída, e para a comunicação. É o resultado do processo de barganha entre as organizações que participam do agrupamento.

A análise de conteúdo dos artigos e dos conceitos de governança de redes, como apresentado pelos autores, resultou na identificação de seus elementos constituintes principais, bem como sua classificação em elementos que identificam funções da governança de rede e elementos que caracterizam os componentes da governança, representadas nas Figuras 3 e 4.

Os elementos apontados exclusivamente por apenas um autor ou que não se relacionavam diretamente com o tema não foram incluídos e termos identificados por sinônimos foram agrupados, acompanhando rigorosa leitura do contexto em que estavam inseridos, em conformidade com o conceito de governança de redes como apresentado na literatura.

#### **Elementos que identificam funções da governança de rede**

Foram identificados a seguir os seguintes elementos que descrevem as funções da governança de rede segundo os autores selecionados:

**(a) Coordenação** - É unânime entre os autores pesquisados que a governança de rede se dedica a promover a coordenação entre os participantes da rede. Ho *et al.* (2009) afirma que a governança de redes serve à coordenação de atividades visando a cooperação.

**(b) Controle** - Park (1996) destaca a importância do controle em redes e alianças estratégicas. O autor relaciona que os mecanismos de controle, as dimensões de hierarquia e autonomia importam em modos distintos de governança, que devem estar relacionados com os tipos de interdependência entre os participantes da rede. Jones *et al.* (1997) argumentam que os controle

em redes se dará mediante mecanismos sociais. Autores como Gulati (1998) e Poppo e Zenger (2002) identificam a atuação conjunta de mecanismos sociais e formais para o controle e salvaguarda das transações que ocorrem no interior da rede.

**(c) Cooperação** - todos os autores, de certa forma, observam que propiciar a cooperação entre os participantes da rede é uma função essencial da governança de rede. Conforme assinala Thoreli (1986), é objetivo das redes o compartilhamento de atividades e recursos para que objetivos comuns ao agrupamento sejam atingidos.

**(d) Adaptação** - Gulati (1998) observa que o caráter dinâmico da governança dos arranjos interorganizacionais é essencial para que a governança de rede atenda seu objetivo de gerenciar incertezas. Jones *et al.* (1997), neste mesmo sentido, observam que a capacidade de adaptação das redes às contingências constituem uma de suas características essenciais. Lima e Campos Filho (2009) argumentam que a governança das redes resulta de uma adaptação às dinâmicas de mercado.

A Figura 4 identifica a associação dos elementos que identificam as funções da governança de redes com os conceitos apresentados pelos autores.

#### **Elementos que identificam componentes da governança de rede**

Após a análise de conteúdo dos artigos selecionados, foram identificados os seguintes elementos que caracterizam componentes da governança de redes interorganizacionais:

AUTOR	COORDENAÇÃO	CONTROLE	COOPERAÇÃO	ADAPTAÇÃO
Jones <i>et al.</i> (1997)	X	X		X
Park (1996)		X	X	
Gulati (1998)	X	X	X	X
Poppo e Zenger (2002)	X	X	X	X
Gorbaneff <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	
Lima e Campos F <sup>o</sup> (2009)	X	X	X	X
Ho <i>et al.</i> (2009)	X	X	X	
Wegner e Padula (2010)	X		X	

**Figura 4** – Elementos de identificação de funções da governança de redes

**(a) Estrutura, Hierarquia e Autonomia** - a partir da pesquisa realizada, depreende-se que a estrutura de governança é componente essencial do constructo governança de redes, haja vista que todos os artigos identificam esta expressão como parte da definição do conceito. Gulati (1998) observa que os elementos hierárquicos fazem parte da estrutura de governança e a caracterizam. Park (1996) destaca os níveis hierárquicos e o grau de autonomia dos participantes como elementos essenciais da estrutura de governança. Wegner e Padula (2010) nomeiam este elemento como desenho de estrutura. O grau de centralização das decisões é apontado por Park (1996) como fator importante para caracterizar a estrutura de governança da rede, assim como a existência ou não de uma instância independente dos participantes criada para a coordenação das atividades e decisões. A existência desta unidade de governança independente caracterizaria a espécie de governança trilateral, como expressa a tipologia deste autor, enquanto que a ausência deste elemento hierárquico constitui a governança bilateral. Conclui-se, em síntese, que estrutura é elemento constitutivo essencial para o conceito de governança de rede.

**(b) Mecanismos sociais de governança** - os autores pesquisados destacam a importante atuação dos mecanismos sociais, apresentando,

por exemplo, a atuação do mecanismo da reputação, do acesso restrito e das sanções sociais coletivas (JONES *et al.*, 1997). Estes mecanismos sociais compõem a dimensão relacional da governança, como observa Poppo e Zenger (2002). Lima e Campos Filho (2009) e Gulati (1998) destacam a atuação dos mecanismos baseados na confiança, que caracterizam a dimensão relacional da governança (Poppo e Zenger, 2002). Gorbaneff *et al.* (2008) destacam que a confiança é uma variável endógena à rede, sendo construída através dos relacionamentos.

**(c) Mecanismos formais de governança** - entre os mecanismos formais, vários autores (Park, 1996; Poppo e Zenger, 2002; Ho *et al.*, 2009) identificam os contratos como mecanismos formais de governança. Regras, normas e procedimentos também podem constituir mecanismos formais de governança como informam Poppo e Zenger (2002), Gorbaneff *et al.* (2008) e Wegner e Padula (2010)

**(d) Processo decisório, entrada e saída de participantes** - diferentes autores associam a governança com processo decisório. Wegner e Padula (2010) destacam a importância da decisão sobre a entrada e saída de participantes na rede e a resolução de conflitos entre participantes. Park (1996) destaca que as diferenças no modo de

tomada de decisão se relacionam com estruturas de governança distintas.

**(e) Poder de barganha e influência** - Park (1996), Wegner e Padula (2010) e Ho *et al.* (2009) destacam que a estrutura de governança refletirá as relações relativas de poder e influência na rede.

A Figura 5 identifica a associação dos elementos que caracterizam os componentes da governança de redes com os conceitos apresentados pelos autores, sintetizando os resultados da análise dos artigos.

#### 4.3 Pontos convergentes e divergentes

A partir da investigação sistemática dos conceitos apresentados nos artigos selecionados, e concluída a tarefa de categorização dos elementos identificados, é viável se admitir uma importante convergência de indicações envolvendo componentes e funções da governança de redes interorganizacionais, ressaltando-se a natural presença de terminologias e tratamentos nem sempre homogêneos.

Com relação à convergência dos conceitos utilizados pelos autores quanto aos elementos

que identificam as funções de governança, exibidos da Figura 4, há consenso quanto à atuação da governança para a coordenação e controle das transações interfirmas, para a cooperação entre os participantes e para a adaptação das redes às contingências.

Sobre os componentes da governança de redes, objeto da Figura 5, observa-se uma unanimidade na utilização do termo estrutura de governança, que envolve a forma de organização da governança em relação aos níveis de hierarquia e de autonomia entre os participantes, bem como em relação ao processo decisório, que inclui as decisões sobre entrada e saída de participantes.

Com relação ao elemento controle, vários estudos incluem este elemento no conceito de governança de rede, com destaque para Park (1996) e Ho *et al.* (2009). Alguns autores, como Gulati (1998) e Jones *et al.*(1997), dão maior destaque à atuação dos controles sociais, cuja características, derivadas do conceito de imersão social e estrutural, implicam uma interpretação do termo controle sob uma ótica relativizada, refletindo relações de interdependência.

Da leitura dos conceitos, depreende-se ainda que a ação de governança realiza-se mediante

AUTOR	ESTRUTURA	AUTONOMIA HIERARQUIA	MECANISMOS SOCIAIS	MECANISMOS FORMAIS	PROCESSO DECISÓRIO	PODER DE BARGANHA	SELEÇÃO DE PARTICIP.
Park (1996)	X	X		X	X	X	
Jones <i>et al.</i> (1997)	X		X				X
Gulati (1998)	X	X	X	X			
Poppo e Zenger (2002)	X		X	X			
Gorbaneff <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	X			
Ho <i>et al.</i> (2009)	X	X	X		X	X	
Lima e Campos Filho (2009)	X	X	X	X	X		X
Wegner e Padula (2010)	X	X		X	X	X	X

**Figura 5** – Elementos componentes da governança de redes interorganizacionais

mecanismos sociais e formais. Jones *et al.* (1997) destacam que a governança de redes envolve, principalmente, a atuação de mecanismos sociais. Gulati (1998) e Gorbaneff *et al.* (2008) enfatizam a importância da confiança para a governança não formal. Diferentes autores, como Park (1996), Gulati (1998), Poppo e Zenger (2002), Gorbaneff *et al.* (2008) e Lima e Campos Filho (2009), observam que mecanismos formais também são elementos componentes relevantes da governança de redes.

Considerando que há a identificação nos artigos selecionados de exemplos de atuação tanto de mecanismos sociais de governança, como mecanismos formais, ambos devem fazer parte do constructo governança de redes, com a ressalva de que a importância relativa de cada espécie de mecanismo para a governança poderá variar de uma rede para outra, cabendo ao pesquisador ponderar esta relação no contexto de seu objeto de estudo.

#### 4.4 Proposição do Constructo de Governança de Redes Interorganizacionais

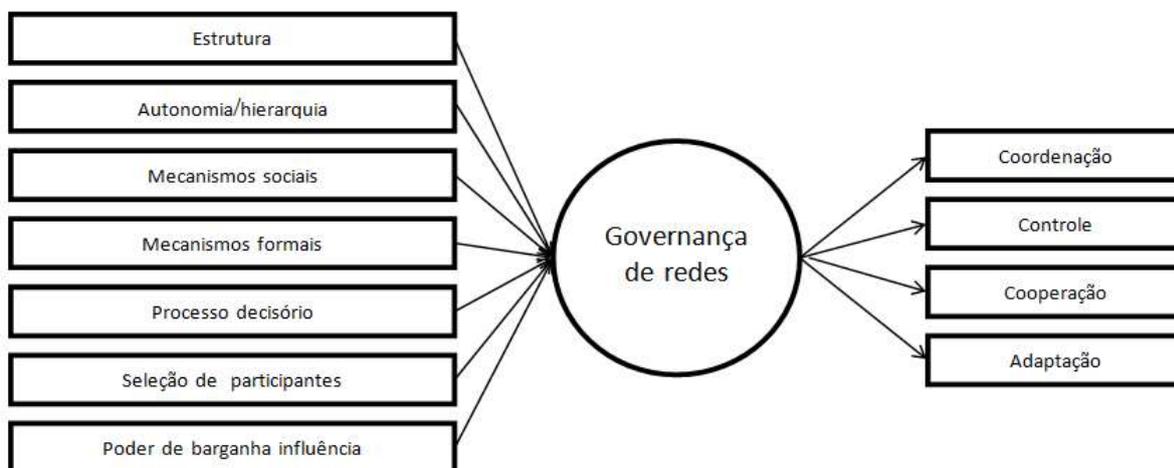
Partindo-se dos pontos convergentes identificados, desenvolveu-se uma proposta de síntese para o constructo da governança de redes

interorganizacionais, lastreada na perspectiva do estado da arte da literatura sobre o tema. Esta síntese possibilita uma visão integrada dos componentes e funções da governança de redes interorganizacionais, esquematicamente representada na Figura 6.

A partir desta visão integrada dos pontos convergentes da teoria, é proposta de uma definição conceitual para o constructo governança de redes interorganizacionais:

A governança de redes interorganizacionais se constitui no processo responsável por coordenação e controle de transações inter firmas, orientado para cooperação e capacidade de adaptação da rede, sendo composta por uma estrutura que envolve dimensões de hierarquia, autonomia, processo decisório e seleção de participantes. A atuação da governança se faz mediante mecanismos sociais e/ou formais, refletindo relações de poder e influência existentes na rede.

A proposta de conceituação apresentada não tem a intenção ou a pretensão de esgotar o tema, mas tão somente consolida o que há de consenso na literatura pesquisada, fornecendo subsídios para uma operacionalização do constructo governança



**Figura 6** - Componentes e funções da governança de redes interorganizacionais

de redes interorganizacionais em pesquisas futuras no campo da administração.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo desenvolvido, composto pelo inventário dos conceitos de governança de redes interorganizacionais na literatura, identificação de seus principais elementos constituintes, avaliação de pontos convergentes e divergentes e construção de um conceito de síntese sobre o que é consensual entre os autores, oferece uma plataforma consistente, embora não definitiva, sobre a governança de redes.

Ao mapear os elementos componentes da governança de redes interorganizacionais, bem como suas funções, o presente artigo contribui para pesquisas cujo objeto seja redes e alianças estratégicas estabelecidas entre empresas, dada a importância da delimitação clara e prévia do constructo teórico para a realização de sua pesquisa de campo.

Constatou-se que o quadro teórico constituído, embora manifeste discrepâncias entre os autores, converge para o entendimento de que as funções da governança de redes envolvem (a) a coordenação e o controle das transações interfirmas, (b) a cooperação entre seus participantes e (c) a adaptação ao ambiente. A ação de governança se perfaz mediante mecanismos formais de governança e/ou mecanismos sociais, e sua estrutura é composta pelas dimensões da hierarquia, da autonomia, do processo decisório e da seleção de participantes, verificando-se que estrutura e dinâmica da governança de redes interorganizacionais refletem as relações de poder e influência existentes entre seus participantes.

Como sugestão para estudos futuros, identifica-se a necessidade da elaboração de pesquisas que contribuam no sentido de aperfeiçoar a

compreensão das relações entre os elementos que constituem a governança das redes interorganizacionais. Em especial, revelam-se necessários estudos que proponham métricas para eficiência da governança de redes no atendimento de suas funções e estudos que identifiquem relações entre os componentes da governança das redes e suas respectivas contribuições à performance.

## REFERÊNCIAS

- ANDRIGHI, F.; HOFFMANN, V.; ANDRADE, M. Análise da Produção Científica no Campo de Estudo das Redes em Periódicos Nacionais e Internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, ago. 2011.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, Curitiba, 2004.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006 (Texto original publicado em 1977).
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELL, S.; TRACEY, P.; HEIDE, J. The Organization of Regional Clusters. *Academy of Management Review*. v. 34, n. 4, 2009, p. 623-642.
- CASTELLS, Manuel. *The Rise of Network Society*. 2ed., UK, Blackwell, 2000.
- DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, 1998, p. 491-512
- DYER, J.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, V. 14, N. 1, 2003, p. 57-68

GIGLIO, E. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. Anais do VI ENEO - ANPAD, 2010.

GORBANEFF, Y.; VALDIVIESO, S.T.; CABALLERO, N.C. Las Redes de Salud: Las Alianzas estratégicas de Colmédica, Colombia. Cuaderno de Administración de Bogotá – Colômbia, v. 109, n.132, jul/dez 2008, p.109-132.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, 1985.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, 1998, p. 293-317.

GULATI, R., NOHRIA N., ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, n. 21, 2000. p. 203-215.

GUTHRIE, J., PETTY, R., YONGVANICH, K. e RICCERI, F. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (2), p.282–293, 2004.

HO, S.; ASCE, A; LIN, Y; CHU, W.; WU, H. Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Venture. *Journal of Construction Engineering and Management*, Jun 2009.

IBGC. Origem da Boa Governança. Recuperado em agosto de 2010 de <http://www.ibgc.org.br>

JARILLO, J. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31–41, 1988.

Jensen, M., Meckling, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, 1976, p. 305-360.

JONES, C, HESTERLY, W, BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, 1997.

KWASNICKA, E. Governança Gestora na Rede de Negócios: Um Estudo Comparativo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n.21, 2006, p. 33-42.

LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 31, 2009, p. 168-182.

MARTINS, G. Sobre confiabilidade e Validade. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan/abr 2006.

MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 160, 2004, p. 345-376.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea RAC, Curitiba*, v.15, n.4, 2011, pp. 731-747, jul/ago 2011.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. *Networks and organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School, 1992.

OSTROM, E. Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives*, V.14, n. 3, 2000, p. 137-158.

OSBORN, R. e HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n.2, p. 261-278, 1997.

PARK, S. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, 1996, p. 795-824.

POPPO, L., ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, 2002, p. 707 – 725.

PROVAN, G. FISH, A, SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v. 33, 2007.

PROVAN, K e KENIS, p. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *JPART*, v. 18, 2008, p. 229–252.

SMITH, J. e POWELL, W. Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*. v. 15, n. 1, 2004, p. 5-21.

THORELLI, H. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, 1986, p. 37-51.

TICHY, N., TUSHMAN, M. e FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, v.4, n. 4, 1979, p. 507-519.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, 1979.

WILLIAMSON, O. Economics and organization: A primer. *California Management Review*, v. 38, n. 2, Winter 1996.

WILLIAMSON, O. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: McMillan, 1985

ZACCARELLI, S., TELLES, R., SIQUEIRA, J., BOAVENTURA, J., DONAIRE, D., *Clusters e Redes de Negócios. Uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.