

## Diferenças e inter-relações dos conceitos de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais: contribuições para o campo de estudos

**Autoria:** Ana Lúcia Roth, Douglas Wegner, José Antonio Valle Antunes Júnior, Antonio Domingos Padula

**Resumo:** O ensaio propõe uma discussão teórica sobre as diferenças e inter-relações entre os conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais. Embora esses conceitos sejam amplamente utilizados na análise de relações entre organizações, diversos estudos abordam somente a dimensão governança, outros somente gestão e, em alguns casos, os elementos utilizados não são claramente definidos como governança e/ou gestão. Argumenta-se quanto à necessidade de aprofundamento conceitual, caracterizando-os como duas dimensões das redes interorganizacionais, imprescindíveis para a constituição e desenvolvimento de uma rede. A distinção discutida e proposta neste ensaio traz benefícios para o campo organizacional, ampliando a compreensão sobre a governança e gestão da cooperação. A governança caracteriza-se pela definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica na definição de regras que elas mesmas devem cumprir. Como elementos da governança pode-se citar, por exemplo, os critérios para tomada de decisões, os níveis de formalização das atividades, a forma como será realizada a coordenação das atividades e dos participantes, bem como os incentivos e sanções que serão utilizados. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão, tarefa que incumbe aos gestores da rede. Dentro dos limites definidos pela governança da rede interorganizacional, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades para executar os meios visando a alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, a gestão está relacionada ao planejamento e implementação de práticas, dentro das regras e limites estabelecidos pela governança. Refere-se, por exemplo, à definição de estratégias, organização das atividades, exercício da direção e liderança, assim como controle dos resultados. Como práticas específicas, a gestão pode se encarregar da seleção de novos participantes da rede interorganizacional, do estímulo à troca de conhecimentos, entre outros. Enquanto a gestão é caracterizada pela flexibilidade e adequação das práticas para atender às necessidades das estratégias coletivas, a governança tem natureza menos transitória e é modificada com menos frequência. Ainda que a governança seja a definidora dos limites da gestão, o nível de eficiência alcançado pela gestão pode levar à necessidade de revisões no sistema de governança da rede interorganizacional. Existe, portanto, uma inter-relação destas duas dimensões e mútuas influências. A partir da definição das diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais, o ensaio é finalizado com sugestões para estudos futuros, que verifiquem empiricamente como essas duas dimensões são empregadas em diferentes tipos de redes interorganizacionais e sob diferentes condições.

## Introdução

Este artigo tem como objetivo principal discutir os conceitos de *governança* e *gestão* de redes interorganizacionais, argumentando quanto às suas inter-relações e utilização nos estudos de redes interorganizacionais. Parte-se da constatação que diversos estudos abordam somente a dimensão governança (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005), outros somente gestão (HIBBERT, HUXHAM e RING, 2008; RITTER e GEMÜNDEN, 1998; SYDOW e WINDELER, 1994) e em alguns casos, os elementos utilizados não são claramente definidos como governança e/ou gestão (GRANDORI e SODA, 1995). Ao apresentar definições de cada conceito e os elementos que os compõem, o artigo mostra que governança e gestão são dimensões distintas da análise de redes interorganizacionais, porém que se inter-relacionam.

A justificativa para a discussão do tema, além da falta de clareza teórica que caracteriza os conceitos, é o aumento do interesse acadêmico pelo estudo de relações interorganizacionais, como resultado do número de organizações que adotam algum tipo de estratégia cooperativa ou interorganizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2008). Além disso, há uma carência de estudos que adereçam a temática da organização interna da cooperação, sua governança e gestão (HIBBERT, HUXHAM e RING, 2008; PROVAN e KENIS, 2007). Até o momento, a academia se ocupou principalmente com estudos sobre os motivos para a formação de redes interorganizacionais (AXELROD, 1984; CHILD e FAULKNER, 1999); e os benefícios que as empresas podem alcançar (PODOLNY e PAGE, 1998; DYER e SINGH, 1998; ZINELDIN e DODOUROVA, 2005; PROVAN e MILWARD, 1995; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008), mas pouco com a forma pela qual essas redes podem ser organizadas e coordenadas para potencializar os resultados.

Provan e Kenis (2007) argumentam ainda que analisar a governança e gestão das redes é uma forma de compreender o funcionamento desses arranjos e como certas condições da sua organização podem influenciar os resultados obtidos. Trata-se de analisar aspectos da rede como um todo e não das empresas individuais ou das relações entre as empresas, como tem sido feito pela maior parte dos estudos. São raros os estudos que utilizam a rede como unidade de análise, embora seja justamente esta perspectiva que pode dar indicativos sobre como obter maior sucesso através da cooperação.

A variedade de conceitos utilizados para caracterizar relações interorganizacionais também é ampla, com diversos autores apresentando suas próprias tipologias e classificações dos modelos de redes de empresas (MILES e SNOW, 1986; PERROW, 1992; ERNST, 1994, GRANDORI e SODA, 1995; TODEVA, 2006). O conceito adotado neste estudo baseia-se em Hibbert, Huxham e Ring (2008) e Provan e Kenis (2007) segundo os quais redes interorganizacionais são arranjos em que três ou mais organizações (públicas, privadas ou não-governamentais) colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos enquanto permanecem autônomas e independentes. Esta definição ampla é suficiente para os objetivos deste artigo, uma vez que não se pretende abordar formas específicas de relações interorganizacionais, mas os conceitos de governança e gestão.

Optou-se por organizar o artigo da seguinte forma: as primeiras duas seções tratam respectivamente dos conceitos e elementos componentes da governança de redes interorganizacionais e da sua gestão. A terceira seção ocupa-se de uma análise das diferenças e inter-relações destes conceitos, com a apresentação de direções para estudos futuros que se ocupem da governança e gestão de redes interorganizacionais. A quarta seção dá contornos finais à discussão, retomando o objetivo proposto e as principais conclusões que podem ser extraídas do artigo.

## 1. Governança de redes interorganizacionais

O conceito de governança é utilizado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é empregado em consonância com a teoria do agente-principal, visando o monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (FAMA e JENSEN, 1983). Tem como foco o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas. Albers (2005) lembra que o tema também tem sido estudado no contexto de organizações sem fins lucrativos, embora neste caso o foco normalmente seja em relação ao papel de conselheiros em representar os interesses da comunidade ou de outros grupos políticos importantes.

Nos estudos sobre redes interorganizacionais o termo governança é utilizado sob duas perspectivas. Williamson (1975) usa o conceito de governança em rede como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia. Esta perspectiva é seguida por outros autores (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997), quando analisam porque e em que condições uma empresa deveria optar pela formação de uma rede ao invés da estrutura hierárquica ou do mercado. Na outra perspectiva a governança em redes interorganizacionais é caracterizada como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005).

Uma explicação para o reduzido número de estudos na segunda perspectiva de governança é que redes interorganizacionais são formadas por organizações independentes e, em geral, são empreendimentos essencialmente cooperativos (PROVAN e KENIS, 2007). Embora redes interorganizacionais não tenham o imperativo legal para a governança, o fato de realizarem atividades complexas e que demandam coordenação multilateral implica na necessidade de organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema de governança. O foco da governança envolve a utilização de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede. Segundo Provan e Kenis (2007, p. 231), “embora a governança não seja uma exigência legal [em redes interorganizacionais], como é a governança corporativa, nós argumentamos que ela é crítica para a eficácia das redes”, que precisam ser governadas sem o benefício da hierarquia ou da propriedade.

A principal diferença entre a governança de redes e a governança corporativa reside no fato de que os atores governado são firmas, não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir os seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão da sua liberdade individual em alguma medida e permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos do seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005, p. 103). As regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações (THEURL, 2005).

A governança da rede refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Trata-se da sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, os processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas. Este conjunto de elementos pode ser definido como o sistema de governança da rede (THEURL, 2005), capaz de organizar e alinhar os interesses distintos que inevitavelmente surgem quando

organizações diferentes constituem um grupo cooperativo. Mesmo que haja objetivos comuns – sem os quais a cooperação não é possível – cada participante preserva seus objetivos particulares e procura realizá-los também dentro da rede.

Albers (2005) denomina a governança de rede como um sistema de governança de segunda ordem, que não implica na substituição do sistema de governança das empresas participantes da rede, mas significa que um novo nível de governança é adicionado. Este sistema de governança é criado pelas próprias empresas participantes da rede, mas busca influenciar os gestores destas empresas a agir de maneira que suportem os objetivos da rede. Os mesmos participantes que definem o sistema de governança – as empresas da rede – são influenciados por ele.

De forma geral, três características distinguem a governança de redes: (a) natureza transitória e/ou reversibilidade; (b) ausência de autoridade central, e (c) barganha e consenso. A natureza transitória refere-se à opção de saída que as empresas participantes da rede possuem, que se dá no momento em que objetivos individuais das empresas não são mais atingidos através da rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da empresa, com os objetivos coletivos. A ausência de autoridade caracteriza-se pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão desta a uma autoridade central da rede. Como citado anteriormente, as empresas são ao mesmo tempo governantes e governadas. Imediatamente relacionado à característica anterior, o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede (ALBERS, 2005).

Os estudos realizados sobre a governança de relações interorganizacionais descrevem as macro-estruturas ou os elementos internos da governança. Provan e Kenis (2007), por exemplo, abordam as macro-estruturas de governança utilizadas por redes de empresas sem, no entanto, preocupar-se com os mecanismos internos que são utilizados. Esses autores têm como foco central analisar “quem” é responsável pela governança da rede e as implicações dessa escolha, e não “como” e com que instrumentos essa governança é realizada. Uma segunda linha de estudos conduzida por autores como Albers (2005), Theurl (2005) concentra-se justamente em descrever e analisar os mecanismos internos do sistema de governança, como eles podem ser organizados e quais os resultados para o grupo. Ainda que analisem a governança de perspectivas diferentes, tais estudos podem ser utilizados de maneira complementar para analisar a governança de relações interorganizacionais. As subseções seguintes apresentam brevemente essas duas perspectivas.

## 1.1 Modelos de governança

Provan e Kenis (2007) descrevem três modelos básicos de governança em rede, a partir dos quais podem surgir combinações e modelos híbridos: governança compartilhada, governança com organização líder e governança através de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações. Cada um possui suas próprias vantagens e desvantagens, de maneira que sua utilização depende de um número de condições que são únicas à relação interorganizacional, às características dos participantes e o ambiente de negócios em que o arranjo está inserido.

O modelo de governança mais simples é o da *governança compartilhada*. Redes com governança compartilhada consistem em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. A governança pode ocorrer através de reuniões formais dos representantes das empresas ou até mesmo informalmente, através das ações daqueles que tem 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. Nesta estrutura, os próprios parceiros tomam todas as decisões e gerenciam as atividades da parceria. Não há uma entidade administrativa formal e distinta, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes.

O ponto forte do modelo de governança compartilhada é a inclusão e envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes. Conforme Provan e Kenis (2007), o problema deste modelo é que, embora tenha um forte apelo ideológico (devido à ideia de participação e comprometimento dos participantes), ele geralmente não é muito eficiente porque depende dos esforços de atores com muitos outros comprometimentos de recursos e tempo. Objetivos e necessidades destes atores podem inclusive ser conflitantes com os objetivos da rede. Por tais motivos, o modelo de governança compartilhada é geralmente difícil de manter, tendo maior probabilidade de funcionamento em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

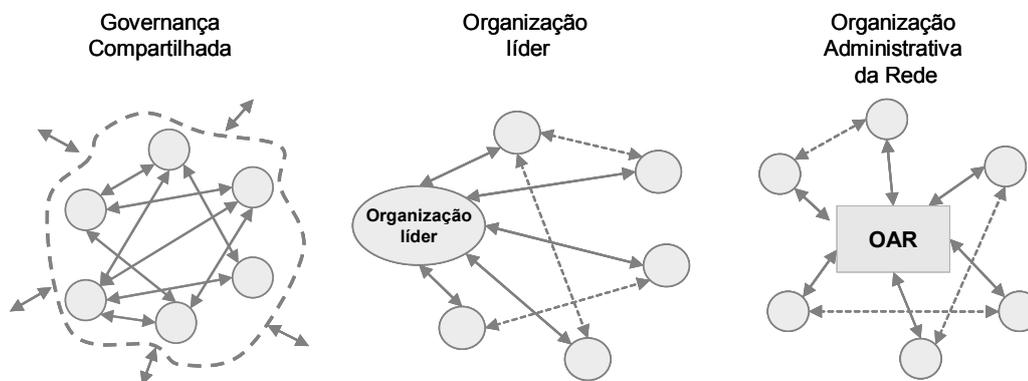
As principais dificuldades deste modelo de governança podem ser compreendidas através da teoria da ação coletiva de Olson (1999), que descreve a organização e o funcionamento dos grupos. Em grupos menores, onde há maior controle social, os participantes têm contato entre si e podem cobrar participação e comprometimento uns dos outros, a governança compartilhada pode funcionar. Mesmo assim, as chances de comportamentos oportunistas e o surgimento de caronas têm maior probabilidade de ocorrer. Em grupos maiores, a governança compartilhada tende a ser ainda menos eficiente, a menos que haja mecanismos de controle e coordenação instituídos e efetivamente aplicados pelos próprios participantes. O tamanho reduzido do grupo e eventualmente a falta de recursos para investir em uma estrutura administrativa exclusiva pode ser a justificativa para que este e não outro sistema de governança seja utilizado pelo arranjo.

Um segundo modelo de governança descrito por Provan e Kenis (2007) é denominado de modelo da organização líder, que tipicamente ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas. O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. Nesta estrutura, os membros da rede compartilham ao menos alguns objetivos comuns ao interagir uns com os outros, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais. Esta estrutura de governança pode ser identificada nos *keiretsu* japoneses (TODEVA, 2006), em redes verticais (CASAROTTO e PIRES, 1999) e redes estratégicas (JARILLO, 1993) em que uma organização assume o papel de coordenadora.

O terceiro modo de governança é denominado por Provan e Kenis (2007) como modelo de organização administrativa da rede (OAR). Surge como consequência da ineficiência das redes com governança compartilhada e os problemas de dominação e resistência das redes com organizações líderes. A ideia básica deste modelo é que uma entidade administrativa separada é criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. No entanto, a OAR não é uma nova firma ou agência, estabelecida para manufaturar seus próprios bens ou oferecer seus serviços. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparado com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

Na comparação com a governança de uma organização líder, os autores destacam que a OAR dedica-se exclusivamente à governança da rede, enquanto naquele modelo uma organização deverá desdobrar-se entre suas atividades e a gestão da rede. A OAR pode ser modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias operando em um escritório da rede. Nesta estrutura, organizações parceiras e grupos podem interagir e trabalhar umas com as outras, mas as atividades e decisões chave são coordenadas através de uma entidade separada. As vantagens deste modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos fracos, as empresas da rede podem confiar demasiadamente na organização administrativa. Um risco é que, na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas *para* os participantes pela OAR, mas não *pelos* participantes (PROVAN e KENIS, 2007).

A partir destas três formas básicas de governança de redes podem surgir formas híbridas. Participantes de uma rede com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores da rede nas decisões. Provan e Kenis (2007) acreditam ainda que algumas formas de governança possam ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O crescimento e desenvolvimento da rede podem levar à necessidade de uma estrutura mais formalizada. Em um estudo de uma rede interorganizacional, Knight e Pye (2005) observaram que esta rede iniciou com uma governança informal e auto-organizada, estruturando uma OAR formal com o passar do tempo. Os três modelos de governança são apresentados na Figura 1 abaixo.



**Figura 1:** Modelos básicos de governança  
**Fonte:** Provan e Kenis (2007)

Provan e Kenis (2007), embora se refiram a modelos de governança, não abordam os elementos internos que caracterizam a organização de um arranjo interorganizacional, as regras de interação das empresas, autonomia e participação na tomada de decisões ou controles da rede sobre as empresas em relação ao acordo cooperativo. Estes aspectos são abordados por autores preocupados com a organização interna e regras de funcionamento das redes interorganizacionais, como apresentado na seção seguinte do artigo.

## 1.2 Elementos da governança

Em complemento à perspectiva macro adotado por Provan e Kenis (2007) e Albers (2005, 2009) analisam os elementos internos utilizados para configurar sistemas de

governança e suas influências para os resultados do arranjo cooperativo. Albers (2005) não apresenta modelos pré-definidos ou soluções para a governança de redes, mas descreve conjuntos de elementos que podem ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes interorganizacionais atinjam seus objetivos. Estes elementos são divididos em dimensão estrutural da governança e dimensão instrumental da governança, preocupando-se com as características operacionais da governança capazes de aumentar a eficiência de redes entre duas ou mais empresas.

A dimensão estrutural da governança caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede será gerida (OXLEY, 1997; ALBERS, 2005). Compreende a definição dos objetivos comuns, os direitos e obrigações dos participantes, a divisão de tarefas, as regras de tomada de decisão e a distribuição dos benefícios gerados conjuntamente. Esta dimensão refere-se à centralização, especialização e formalização da governança (ALBERS, 2005).

A centralização caracteriza em qual nível hierárquico das organizações participantes da rede interorganizacional concentram-se as decisões e aspectos relevantes da rede, ou seja, uma rede é verticalmente centralizada quando as decisões estão concentradas nos níveis hierárquicos mais elevados das empresas e, verticalmente descentralizada quando a autoridade está dispersa nos níveis gerenciais. A especialização refere-se à amplitude, assim como o grau de controle que será exercido sob as ações individuais das empresas resultantes da divisão de tarefas estabelecidas. Por fim, a formalização faz referência ao grau no qual as regras e regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos.

Por outro lado, a dimensão instrumental da governança encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar objetivos estabelecidos (OXLEY, 1997; ALBERS, 2005). Esta dimensão envolve instrumentos de coordenação, incentivos e controle (ALBERS, 2005).

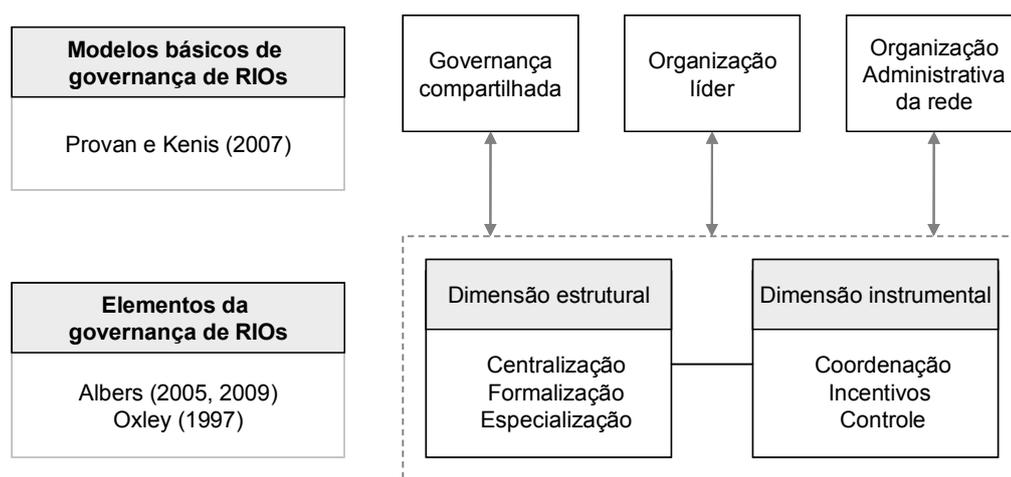
A coordenação inclui mecanismos utilizados na relação interorganizacional que envolvam, por exemplo, o ajuste mútuo, a supervisão dos atores e a padronização de processos e resultados. Conforme Albers (2005) o ajuste mútuo é uma condição prévia para o surgimento da rede assim como para sua sobrevivência. A elaboração de regras que visam a padronizar as atividades dos membros e supervisão direta (autoridade voluntariamente transferida pelos participantes da rede a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim) são instrumentos para a coordenação dos participantes. Além destes aspectos, Albers (2005) inclui ainda como mecanismo de coordenação o mecanismo de preço, nos casos em que a rede interorganizacional necessite estabelecer preço de transferência para produtos e serviços resultantes da ação coletiva.

Mecanismos de incentivo ou recompensa, como parte integrante de um sistema de governança, visam a mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos pré-determinados do arranjo. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais possuem valores monetários ou que podem ser convertidos em valores monetários, ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005).

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Segundo Nassimbeni (1998), apesar da manutenção da individualidade legal de cada empresa, passam a existir interdependências entre os participantes de uma rede a ponto de ser necessário criar mecanismos de controle (de resultados e comportamentos). Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma refere-se ao

controle de resultados e a outra a controle de comportamentos. Conforme Albers (2005), a primeira modalidade de controle refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O segundo controle refere-se aos comportamentos dos membros da aliança ou rede. Trata-se de verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não-oportunistas, por exemplo.

As duas perspectivas de análise da governança de redes interorganizacionais abordam aspectos diferentes, mas são complementares. A perspectiva de Provan e Kenis (2007) está relacionada à macro-estrutura de governança que é adotada pela rede quando esta é criada e pode ser ajustada ou adaptada durante o desenvolvimento da rede. Isto é, há uma opção por parte das organizações que vão formar a rede pela governança compartilhada, pela governança através de uma organização líder (comum em redes estratégicas, quando uma organização cria uma rede para atender suas necessidades estratégicas) ou a governança através de uma organização administrativa da rede. Em qualquer uma das situações e independente do modelo básico de governança selecionado, existe a necessidade de definição dos elementos internos de governança, descritos por Albers (2005, 2009) e Oxley (1997). A relação entre essas duas perspectivas complementares de análise da governança de redes interorganizacionais está representada na Figura 2.



**Figura 2:** Estruturas básicas de governança de redes interorganizacionais e elementos internos da governança

A Figura 2 mostra que, independente da macro-estrutura definida pela rede interorganizacional, os elementos da governança se fazem presentes, podendo ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes interorganizacionais atinjam seus objetivos. Cabe ressaltar, entretanto, que alguns fatores, como exemplo, o aumento no número de empresas participantes, a necessidade de maior controle, o aumento da complexidade da gestão, entre outros aspectos, podem levar a rede a migrar para outra forma de macro estrutura, que sirva de suporte à rede para alcançar de maneira mais eficiente os objetivos estabelecidos. Desta forma, os elementos internos da governança podem impactar na macro-estrutura da rede visando seu ajuste aos seus objetivos propostos.

## 2. Gestão de relações interorganizacionais

Além da governança, que trata de aspectos formais de estruturação e dos processos de decisão e representação da rede (regras, incentivos, sanções, restrições), os resultados das empresas participantes são potencializados através de práticas de gestão da rede, as quais

permitam que os objetivos sejam atingidos e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual. No limite, a gestão de uma rede terá como objetivo atingir os objetivos propostos pelas organizações integrantes e influenciar positivamente a competitividade dos membros.

Segundo Hibbert *et al.* (2008), a gestão de uma rede interorganizacional refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, focadas tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins. Sydow (2006) argumenta que a gestão de uma rede interorganizacional implica em significativas mudanças nas funções e práticas gerenciais, em comparação com aquelas utilizadas em organizações hierárquicas e corporações. Há que se considerar a existência de uma coletividade, de interesses confluentes, mas não necessariamente consensuais, de interdependências e a necessidade de estratégias que os participantes estejam dispostos a implementar. Quanto mais complexas as redes se tornam, mais problemática se torna a sua gestão. Segundo Hage e Alter (1997) esta complexidade da gestão de redes se deve porque tarefas mais complexas precisam ser realizadas nas estruturas em rede, as redes cada vez mais ultrapassam os limites de setores de atividade definidos e aumenta a diversidade dos atores participantes.

Uma revisão de estudos que abordam a gestão de relações interorganizacionais permite identificar um conjunto de práticas consideradas importantes pelos respectivos autores, ainda que utilizem nomenclaturas distintas. Ritter e Gemünden (1998), por exemplo, argumentam que além das quatro funções básicas da gestão (PODC) é necessário acrescentar três funções de caráter especificamente relacional, típico das relações em rede:

- Encaminhamento: trata-se de identificar, informar potenciais parceiros para a cooperação e, finalmente, trazê-los para a rede. Consiste em utilizar práticas para realizar a seleção de novos integrantes da rede. Isto é, colocar em prática uma rotina para a identificação e inserção de novas organizações na rede, cujos objetivos sejam complementares ou alinhados aos do grupo.
- Troca: refere-se à troca de conhecimentos incorporados em tecnologias, pessoas e organizações da rede, através de práticas que permitem a disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede. Tendo em vista que redes interorganizacionais reúnem empresas e indivíduos com conhecimentos diferentes e que podem gerar aprendizagem, é função da gestão da rede estimular a troca e geração de novos conhecimentos.
- Coordenação: consiste em configurar as relações entre os participantes na busca de uma harmonização e sincronização de interesses, assim como a busca de soluções para os conflitos que podem surgir.

Sydow e Windeler (1994), por sua vez, sugerem quatro funções centrais para a gestão de relações interorganizacionais em geral e redes de empresas em particular:

- Função de seleção: A escolha dos parceiros é crucial em uma rede interorganizacional; se os objetivos não são compatíveis a gestão da rede pode se tornar ineficiente e em casos extremos a própria existência da rede estará ameaçada. A seleção é uma função essencial não somente para a constituição inicial da rede como é uma função permanente da gestão ao longo de todo o tempo de existência da rede, inclusive como seleção negativa ou exclusão de empresas que não tenham o perfil adequado para a rede.

- Função de alocação: refere-se à distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre as empresas da rede. A ideia central é que essa divisão de tarefas e responsabilidades leve em consideração as competências específicas de cada empresa e suas vantagens competitivas para realização daquela tarefa, como forma de oferecer a máxima contribuição para os resultados da rede.
- Função de regulação: consiste na implementação de regras para o trabalho coletivos das empresas, para o gerenciamento de conflitos, utilizar sistemas de informação gerenciar o conhecimento que circulará na rede. A gestão também deve colocar em prática sistemas de sanções e incentivos, que auxiliem na manutenção da confiança e no controle da rede.
- Função de avaliação: pode referir-se à avaliação da rede como um todo, de relações empresariais diádicas ou mesmo a avaliação das contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede.

Além de Ritter e Gemünden (1998) e Sydow e Windeler (1994), que propõem um conjunto de funções de gestão para redes de empresas que são, inclusive, semelhantes em alguns aspectos, outros autores trazem contribuições teóricas e empíricas específicas sobre a gestão de redes interorganizacionais. Balestrin, Vargas e Fayard (2008), por exemplo, descrevem práticas utilizadas por uma rede horizontal de empresas para estimular a troca de conhecimentos, gerando aprendizagem, inovação e melhor desempenho das empresas, em alinhamento com a função de troca proposta por Ritter e Gemünden (1998). O estudo daqueles autores verificou que redes de empresas são um espaço para troca de experiências e conhecimentos. Práticas específicas de gestão, em que a rede promove encontros, palestras e seminários onde os empresários têm contato uns com os outros, podem estimular a aprendizagem e a inovação.

Grandori e Soda (1995), com base em uma revisão teórica apresentam um conjunto de mecanismos utilizados para sustentar a cooperação interorganizacional, alguns dos quais podem ser caracterizados como práticas de gestão. Comunicação, decisão e negociação são considerados os mecanismos menos custosos sobre os quais as redes estão fundadas, estando sempre presentes em qualquer rede, em maior ou menor grau. Segundo os autores, para que a cooperação seja mantida, a repetição de comunicações, decisões e negociações precisa ocorrer.

Ainda que redes de caráter cooperativo sejam diferentes de empresas hierárquicas, há mecanismos de coordenação importantes para o seu desenvolvimento, como, por exemplo, sistemas de incentivo, a supervisão hierárquica, o planejamento formal, sistemas de informação e treinamento, que são bastante similares aos utilizados nas firmas em geral. A cooperação também traz consigo o problema de controlar os comportamentos cooperativos. Vários tipos de redes empregam sistemas de planejamento e controle de resultados similares aos encontrados nas firmas (GRANDORI e SODA, 1995). Finalmente, estes autores também concordam quanto à importância de utilizar sistemas de seleção, a exemplo das sugestões de Ritter e Gemünden (1998) e Sydow e Windeler (1994), citadas anteriormente.

Além desses elementos de gestão, modelos específicos de redes de empresas (como as redes horizontais) oferecem aos seus participantes um *portfólio* de serviços que tem o objetivo de suprir deficiências competitivas das empresas individuais (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Ahlert *et al.* (2006) em um estudo com as 15 maiores redes horizontais de empresas da Alemanha, identificaram um conjunto de serviços oferecidos aos associados, desde

negociação e compras com fornecedores, marketing, desenvolvimento de pessoas, até serviços financeiros, gestão da qualidade, otimização do sortimento e pesquisa de mercado. Cada rede tem a possibilidade de definir aqueles serviços que sejam mais relevantes aos seus participantes.

Assim, é fundamental que os gestores da rede sejam capazes de identificar os serviços que as empresas necessitam e, acima de tudo, sejam capazes de oferecer serviços eficientes e que contribuam para o aumento da competitividade das empresas da rede. Também é papel da gestão da rede avaliar se os serviços oferecidos aos participantes realmente atendem seus interesses e são reconhecidos como fatores que contribuem para sua competitividade. No Brasil, diversos estudos que analisaram os benefícios obtidos por empresas participantes de redes (ver, por exemplo, Balestrin e Vargas, 2004; Wittmann *et al.*, 2008) apontam também para os serviços de suporte oferecidos pelas redes aos associados, como negociação com fornecedores, criação de campanhas de marketing, atividades de capacitação para os empresários e seus funcionários, seminários e consultorias.

A Tabela 1 sintetiza as principais categorias relacionadas à gestão de redes interorganizacionais e que podem influenciar o desempenho das empresas participantes do arranjo, com base nos autores citados.

**Tabela 1:** Funções da gestão de redes interorganizacionais

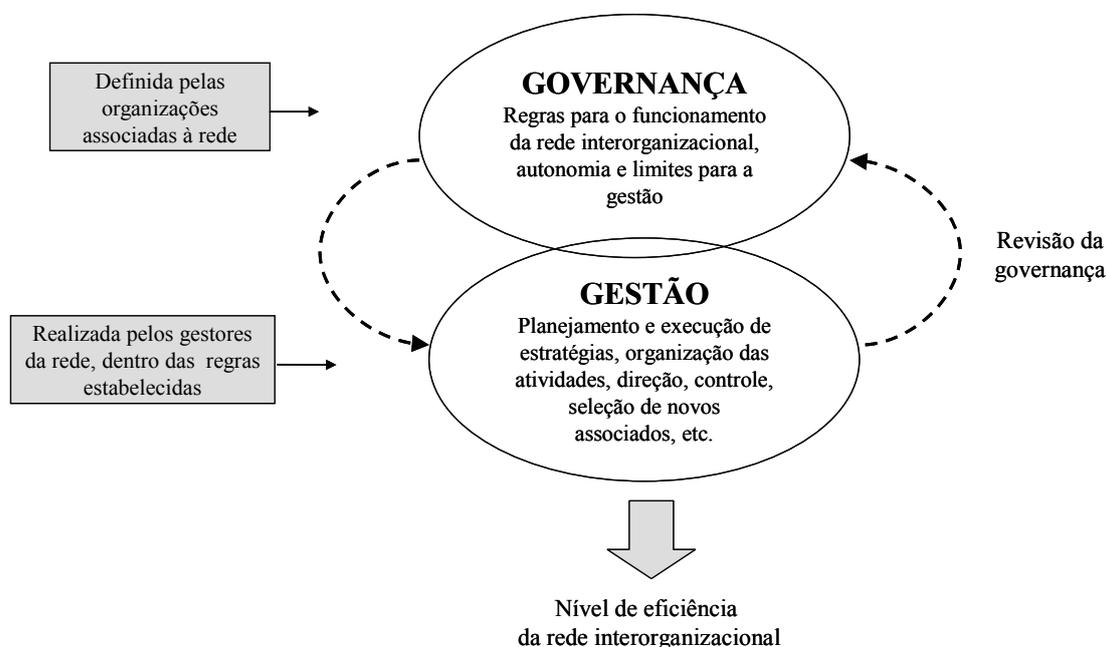
<b>Função da gestão</b>	<b>Autores e nomenclatura utilizada</b>
Seleção de participantes	Ritter e Gemünden (1998) – Encaminhamento Sydow e Windeler (1994) – Seleção Grandori e Soda (1995) – Seleção
Planejamento	Grandori e Soda (1995) – Planejamento
Comunicação	Grandori e Soda (1995) – Sistemas de comunicação
Avaliação	Sydow e Windeler (1994) – Avaliação
Troca/integração	Ritter e Gemünden (1998) – Troca Balestrin <i>et al</i> (2008) – Práticas para estimular a aprendizagem
Serviços aos associados	Balestrin e Vargas (2004) Ahlert <i>et al.</i> (2006) Wittmann <i>et al.</i> (2008)
Coordenação	Ritter e Gemünden (1998) – Coordenação Sydow e Windeler (1994) – Regulação e alocação de tarefas
Incentivos	Grandori e Soda (1995) – Sistema de incentivos
Controle	Grandori e Soda (1995) – Controle

A síntese não tem a pretensão de ser conclusiva, haja vista que o formato de rede interorganizacional, as características dos participantes e das relações entre eles pode influenciar a opção por um conjunto de práticas de gestão. Ainda que exista semelhança entre algumas das funções de gestão descritas pelos autores apresentados, não é possível nem é objetivo deste artigo chegar a uma classificação definitiva das funções de gestão de redes interorganizacionais.

### 3. O Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais

As seções anteriores do artigo apresentaram uma revisão de conceitos e elementos de governança e gestão de redes interorganizacionais. Esta seção apresenta as distinções e inter-relação destes conceitos, argumentando que ambos são necessários para que a rede interorganizacional seja estabelecida e alcance os objetivos propostos pelos participantes. Conforme apresentado, a governança encarrega-se da definição da estrutura da rede, do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão encarrega-se de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança.

Dada a complexidade dos relacionamentos interorganizacionais, sugere-se neste estudo que a definição de um sistema de governança e gestão que contemple estas duas dimensões é imprescindível para a organização e desenvolvimento de uma rede interorganizacional. A Figura 3 sintetiza as discussões sobre os conceitos, apresentando o Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais, no qual as duas dimensões se inter-relacionam, com influências sobre o nível de eficiência da rede.



**Figura 3:** Sistema de Governança e Gestão de redes interorganizacionais

Cabe ao sistema de governança constituir as normas, regras, autonomia e limites de funcionamento da rede, e cabe à gestão a prática de atos gerenciais. Desta forma, o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão, tarefa que incumbe aos gestores da rede. Dentro dos limites impostos pela governança da rede interorganizacional, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades para planejar e executar estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.

O sistema de governança pode prever, por exemplo, que todas as estratégias sejam definidas coletivamente e buscando consenso, com a participação de todas as organizações da rede, ou pode conceder maior autonomia para os gestores da rede. Dependendo das características da rede interorganizacional, as situações apresentadas em termos de autonomia na tomada de decisões podem levar a diferentes níveis de eficiência. Assim, argumenta-se que o sistema de governança e gestão e suas inter-relações afeta o nível de eficiência da rede.

A governança, sendo resultado de um processo de barganha e discussão entre os integrantes da rede interorganizacional (ALBERS, 2005) tem caráter menos flexível e tende a não ser modificada com tanta frequência pelos participantes quanto a gestão. Esta sim é dinâmica e poderá se adaptar às necessidades em cada situação. Apesar disso, se a rede atinge um nível de eficiência considerado insatisfatório, pode surgir a necessidade de revisar e adaptar o sistema de governança, desenvolvendo novas regras de funcionamento, de autonomia ou de limites para a gestão. Tem-se, portanto, uma relação de influências mútuas, em que a gestão também impacta na governança da rede interorganizacional.

Argumenta-se, portanto, que a criação, desenvolvimento de uma rede interorganizacional e, principalmente, o alcance dos objetivos propostos, passa pela instituição de um Sistema de Governança e Gestão. Diferentes configurações deste sistema afetam distintamente a eficiência da rede interorganizacional.

### 3.1 Direções para estudos futuros

A partir dos conceitos apresentados e do Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais delineado na Figura 3, surgem várias possibilidades de estudo. Sugere-se, por exemplo, a verificação empírica dos elementos de governança e gestão em diferentes tipos de redes interorganizacionais, através de estudos descritivos. Tais estudos permitirão compreender que soluções em termos de governança e gestão foram desenvolvidas por redes em diferentes contextos e situações. Em paralelo, é relevante identificar como diferentes sistemas de governança e gestão levam a níveis distintos de eficiência.

Outra linha de estudos pode analisar a evolução do Sistema de Governança e Gestão ao longo do ciclo de vida ou de desenvolvimento das redes. Sabe-se que redes interorganizacionais são dinâmicas, passam por diferentes etapas de desenvolvimento e modificam-se ao longo do tempo. É provável que também ocorram mudanças na forma como essas redes organizam sua governança e gestão, inclusive como forma de oferecer suporte ao seu desenvolvimento e crescimento. Em relação a este último aspecto, há uma carência de estudos que analisam como a rede precisa se reorganizar de maneira a crescer em número de participantes, complexidade das tarefas ou volume de negócios sem perder a eficiência.

Neste artigo argumentou-se também quanto aos inter-relacionamentos dos elementos de governança e gestão. Sugere-se verificar como tais elementos afetam-se mutuamente e como impactam na eficiência da rede.

Um aspecto amplamente estudado no âmbito das firmas e que permanece praticamente inexplorado nos estudos interorganizacionais refere-se à existência de problemas de agência, que podem surgir quando há gestores representando os interesses das organizações da rede e com autonomia para tomar decisões. Pode-se investigar, por exemplo, a relação entre o grau de autonomia dos gestores e a possibilidade de surgir problemas de agência; ou ainda a possibilidade de ocorrer distanciamento e conflitos entre a gestão da rede e os interesses dos participantes.

Finalmente, sugere-se a realização de estudos que analisem a possibilidade ou a necessidade de acrescentar outros elementos ao Sistema de Governança e Gestão aqui apresentado, tais como estratégia ou confiança entre os atores, avançando em relação à presente proposta.

### 4. Considerações finais

O artigo teve como objetivo principal apresentar os conceitos de *governança e gestão* de redes interorganizacionais e suas inter-relações. A revisão teórica sobre o tema demonstrou que se trata de conceitos distintos, porém inter-relacionados e fundamentais para a organização de redes interorganizacionais. Argumentou-se que os dois elementos formam o

Sistema de Governança e Gestão de Redes Interorganizacionais, que precisa ser delineado e implementado para a obtenção dos resultados coletivos esperados.

A contribuição teórica do artigo está em proporcionar um melhor entendimento dos conceitos de governança e gestão, seus limites e inter-relações, evidenciando que o primeiro conceito envolve um conjunto de definições quanto às regras, processo de tomada de decisões, estrutura e organização da rede, enquanto o segundo caracteriza-se pelo planejamento, implementação e controle de práticas gerenciais dentro dos limites estabelecidos. O Sistema de Governança e Gestão delineado avança em relação aos estudos anteriores, que abordavam apenas um dos dois elementos ou, quando apresentavam um conjunto de elementos, não faziam distinção entre governança e gestão.

Como contribuição gerencial do artigo destaca-se que, independente do tipo de rede interorganizacional, número de participantes e grau de formalização, será necessária a definição dos aspectos referentes à governança e gestão. A definição dos elementos de governança é fundamental, mas não suficiente para o alcance dos objetivos coletivos da rede. Para obter resultados é necessária a utilização de práticas de gestão, que podem variar amplamente em função dos objetivos coletivos e do modelo de rede em questão.

Uma limitação da discussão apresentada é a não inclusão de alguns elementos que são discutidos em estudos sobre relações interorganizacionais e que podem influenciar e ser influenciados pelo sistema de governança e gestão. Um exemplo é o grau de confiança entre os participantes da rede ou mesmo entre os participantes (principal) e os gestores dessa rede (agentes), implicando na adoção diferentes níveis de mecanismos de controles contratuais e relacionais. Estudos futuros podem indicar a relevância de incluir este ou outros elementos no Sistema apresentado.

## Referências

- AHLERT, D.; BACKHAUS, C.; BOVENSIEPEN, G.; EWIG, H. **Unternehmenskooperation – Auslauf-oder Zukunftsmodell?** Dusseldorf: Price Waterhouse Coopers, 2006.
- ALBERS, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken. In: ALBERS, S.; REIHLEN, M. (Org.) **Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2009, p. 113-144.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial, 2004, p. 203-227.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, 2008, p. 94-106.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais do EnEO**, 2008.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: Managing alliances, networks and joint-ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998. Capítulo 2, p. 17-44: Different Perspectives.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, 1998, p. 660.
- ERNST, D., **Inter-firm Networks and Market Structure**: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control, CA: University of California, 1994.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, 1983, p. 301.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995, p. 183-214.
- HAGE, G.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and networks. In: HOLLINGSWORTH, J.R.; BOYER, R. (Eds.): **Contemporary capitalism**: The embeddedness of institutions. Cambridge, 1997, p. 94-126.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- JARILLO, J.C. **Strategic Networks**: Creating the borderless organization. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997, p. 911-945.
- KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v. 58, n. 3, 2005, p. 369–392.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Network organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, 1986, p. 62-73.
- NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 18, n. 6, p. 538-544, 1998.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.
- OXLEY, J. E. Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, v.13, n. 2, 1997, p. 387-409.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, 1998, p.57-76.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, 2007, p. 229-252.

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**, v. 40, 1995, p.1-33.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. **Zeitschrift Führung+Organisation**, v. 67, n. 5, 1998, p. 260-265.

SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J. (Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Wiesbaden: Gabler, 2006. Cap. 5, p. 387-472.

SYDOW, J.; WINDERLER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Eds.): **Management interorganisationaler Beziehungen** – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, p. 1-21. 1994

THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Cap. 3, p. 149-192. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, 2008, p. 1043-1069.

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

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, 2008, p. 160-180.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n.5, 2005.