

# PRG008 – Fundamentos de Economia Circular

Aula 11 – Governança Colaborativa  
04/11/2021



**Istefani Carísio de Paula**  
Aline Gularte - João Jaeger

UFRGS | Engenharia de Produção | Hélice  
[www.ufrgs.br/helice-consultoria](http://www.ufrgs.br/helice-consultoria)

**UFRGS** is located in **Porto Alegre**, capital of Rio Grande do Sul.

Having Uruguay and Argentina as neighbors; Rio Grande do Sul has a strategic position in MERCOSUL a region that encompasses 60% of all Latin American economy.



Over **30,000 students**, distributed among **98** undergraduate programs

**17,411 graduate students** enrolled in **90** programs (38 have ranked 6/7 by CAPES)

**2,702** professors

**932** research groups **2,065** undergraduate research students **2,365** researchers

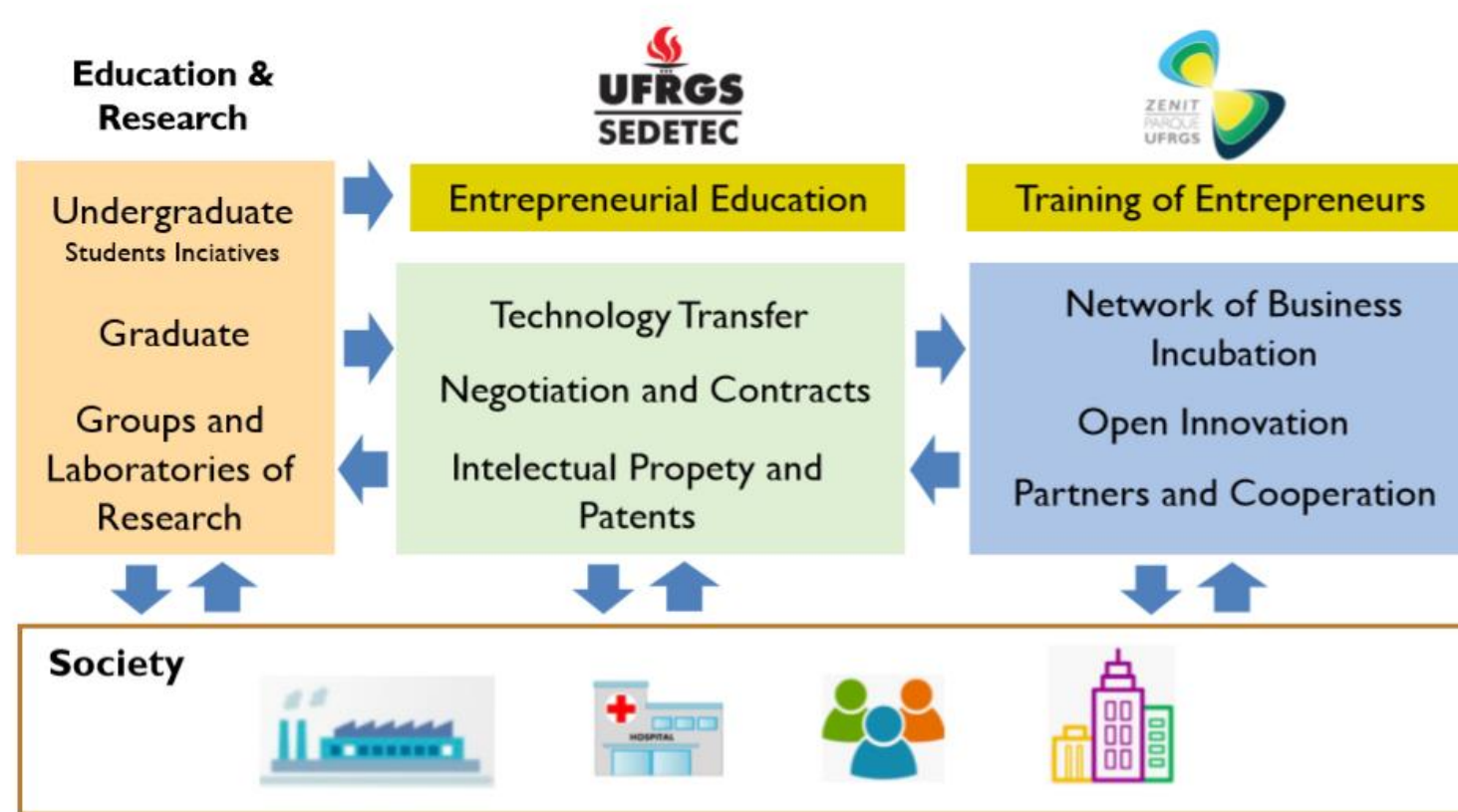


The Center for World University Ranking (CWUR) 2021-2022  
Por 8 anos a 1ª Federal do Brasil (2020) e 2ª Federal (2021)

# Um pouco da UFRGS



## UFRGS: a Innovation and Entrepreneurial Ecosystem





2020 - Hélice Consultoria é um projeto de pesquisa do **Núcleo de Inteligência para Projetos e Sistemas (NIProS)** do Laboratório de Otimização de Produtos e Processos (LOPP), localizado nas instalações da Engenharia de Produção da UFRGS. O propósito do projeto Hélice é **realizar pesquisa experimental em ambiente real de empresas**, em cooperação com empresas, governo, universidade e sociedade.

Mantém vínculo com os cursos de Especialização em **Gerenciamento de Projetos e Economia Circular da Engenharia de Produção/UFRGS**, oferecendo oportunidade de experiência para profissionais qualificados desses cursos.

Cientes:



Parceiros:





# Sumário

- 18h10-18h30 Tópicos em Governança colaborativa
- 18h40-19h00 Apresentação de sistema de AVEF - Caso
- 19h05-19h25 Exercício em grupo
- 19h30-19h50 Feedback dos grupos e fechamento

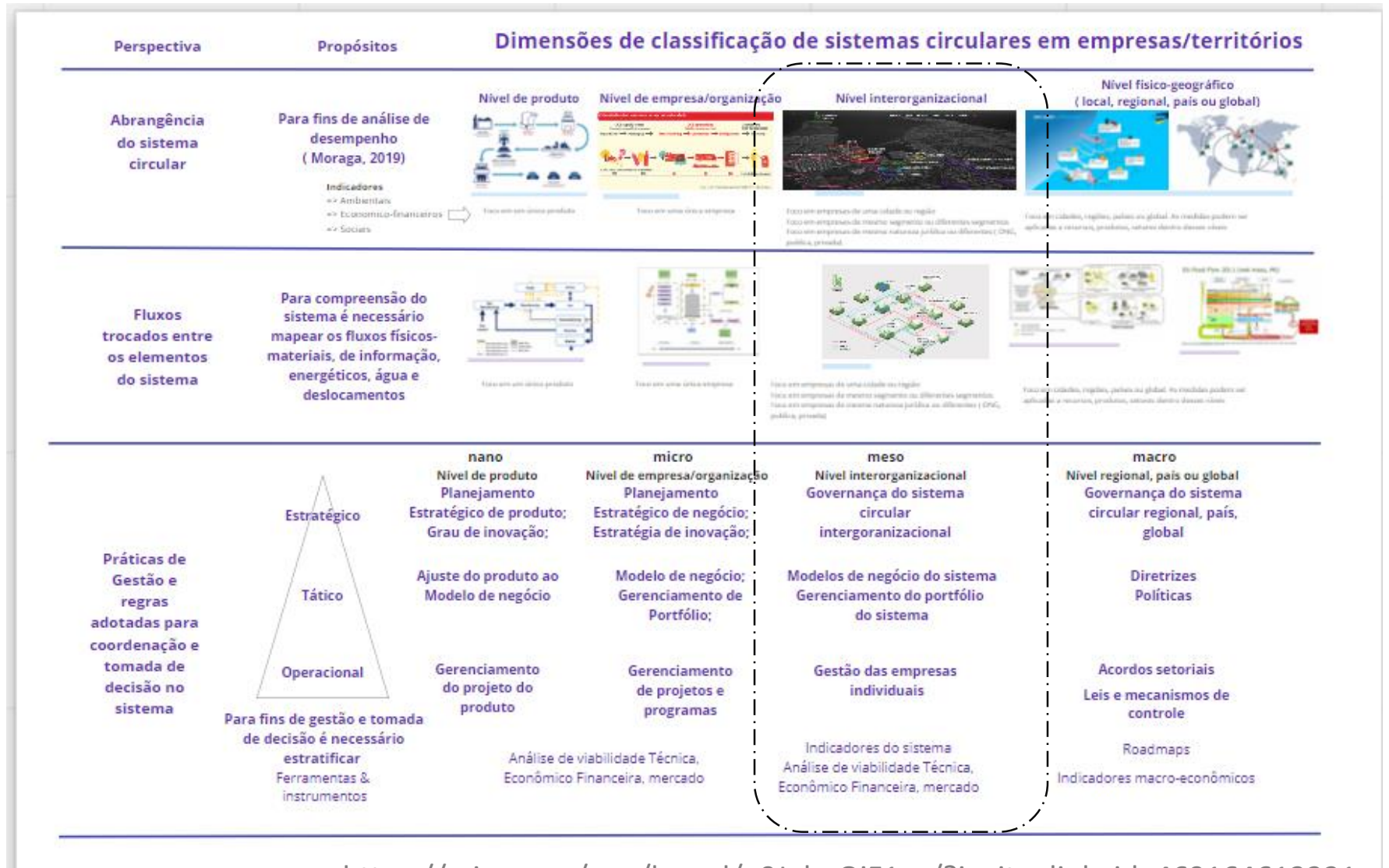
Data*	Tópico	Docente Ministrante
19/ago	Introdução e economia circular	Marly (POLI)/ Aldo e Jana (EESC)
26/ago	Sustentabilidade	Marly (POLI)
02/set	Princípios de economia circular	Aldo 30 min - Jana 1:30
09/set	Ecologia Industrial e Avaliação do Ciclo de Vida	Aldo
16/set	Indicadores de circularidade	Efigenea
23/set	Diagrama Borboleta, foco ciclos biológicos	Marly (10 min) - Margareth
30/set	Modelos de Negócio Circulares: conceito de BM, e arquetipos	Marly (POLI)
07/out	Modelos de Negócio Circulares	Lucila (UFSC)
14/out	Modelos de negócio Circulares socialmente inclusivos	Roberta (POLI)
21/out	Ecossistemas de inovação	Sanderson (UnB)
28/out	Não haverá aula	
04/nov	Governança colaborativa	Istefani (UFRGS)
11/nov	Cadeias produtivas circulares	Mario (UFRN)
18/nov	Logística reversa	Renato e Jeniffer (UNIFEI)
25/nov	Desenvolvimento de produtos circulares	Daniel (UNESP Bauru)
02/dez	Gestão da Inovação em Economia Circular	Daniel Guzzo
09/dez	Avaliação - Prova online (Moodle)	
16/dez	Sub (Moodle)	

# Referências

- NEWELL, P; PATTBERG, P. SCHROEDER, H. RelatiMultiactor Governance and the Environment. Annu. Rev. Environ. Resour. 2012.37:365-387. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org). Access provided by 2804:38a:c05d:f4da:0:35:a994:3b01 on 11/01/21.
- ROTH, A.L; WEGNER, D.; ANTUNES JUNIOR, J.A; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. Estudos sobre Governança • Rev. Adm. (São Paulo) 47 (1) • Mar 2012 • <https://doi.org/10.5700/rausp1029>
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSHOORE FILHO, J.R.S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais Comparação entre Iniciativas Brasileiras de Redes de Cooperação. Desenvolvimento em Questão, v. 15 n. 41 (2017), Unijuí-RS. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.275-302>
- CARNAÚBA, A.A.C; BOAVENTURA, J.M.G, TELLES, R.; REZENDE, J. GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS, FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.15, n.3 - p.255-271 – set/out/nov/dez 2012. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/548>

# Tópicos em Governança colaborativa

- Governança em qual contexto da Economia Circular?





# Tópicos em Governança colaborativa

## Nível interorganizacional



<http://www.symbiosis.dk/en/>

Foco em empresas de uma cidade ou região  
 Foco em empresas de mesmo segmento ou diferentes segmentos  
 Foco em empresas de mesma natureza jurídica ou diferentes ( ONG, publica, privada)

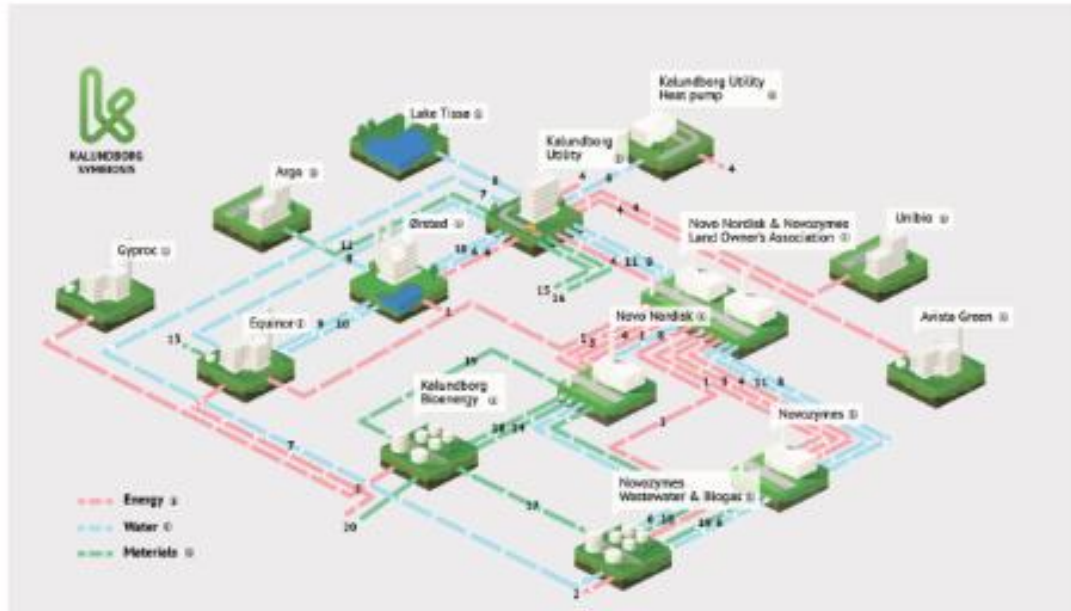
### ação de sistemas circulares em empresas/territórios

	Nível interorganizacional	Nível físico-geográfico ( local, regional, país ou global)
ação	<p>Foco em empresas de uma cidade ou região</p> <p>Foco em empresas de mesmo segmento ou diferentes segmentos</p> <p>Foco em empresas de mesma natureza jurídica ou diferentes ( ONG, pública, privada)</p>	<p>Foco em cidades, regiões, países ou global. Os estudos podem ser aplicados a recursos, produtos, setores dentro desses níveis</p>
ação	<p>meso</p> <p>Nível interorganizacional</p> <p>Governança do sistema circular interorganizacional</p> <p>Modelos de negócio do sistema</p> <p>Gerenciamento do portfólio do sistema</p> <p>Gestão das empresas individuais</p> <p>Indicadores do sistema</p> <p>Análise de viabilidade Técnica, Econômico Financeira, mercado</p>	<p>macro</p> <p>Nível regional, país ou global</p> <p>Governança do sistema circular regional, país, global</p> <p>Diretrizes Políticas</p> <p>Acordos setoriais</p> <p>Leis e mecanismos de controle</p> <p>Roadmaps</p> <p>Indicadores macro-econômicos</p>



# Tópicos em Governança colaborativa

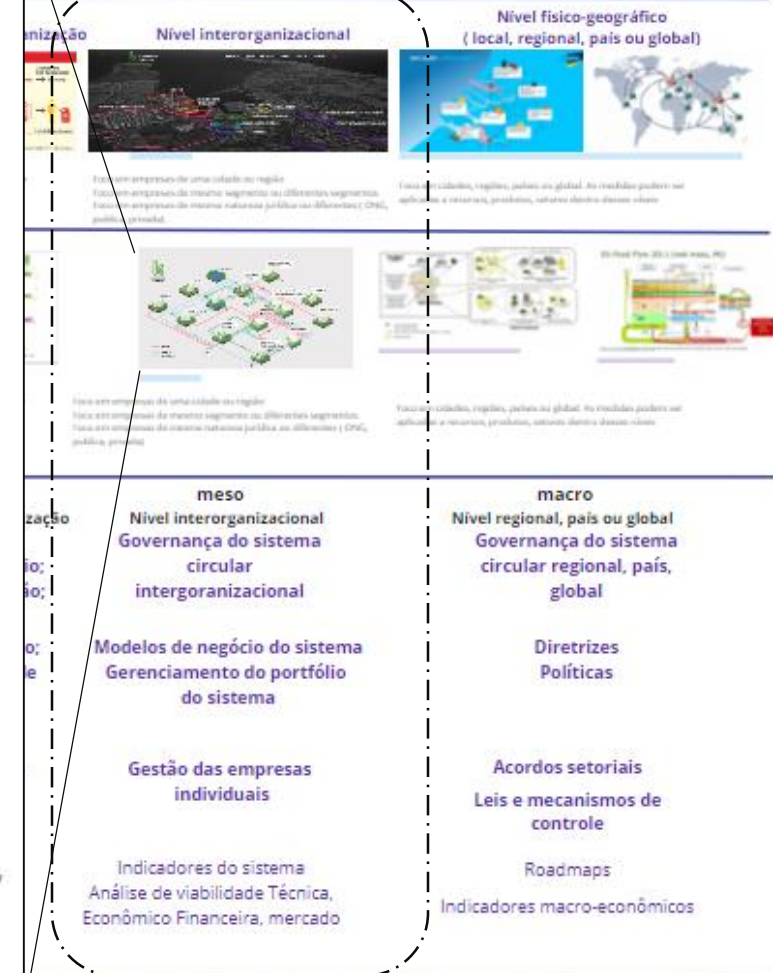
necessário mapear os fluxos físicos-materiais, de informação, energéticos, água e deslocamentos



<http://www.symbiosis.dk/en/>

Foco em empresas de uma cidade ou região  
 Foco em empresas de mesmo segmento ou diferentes segmentos  
 Foco em empresas de mesma natureza jurídica ou diferentes ( ONG, publica, privada)

## Implementação de sistemas circulares em empresas/territórios



# Tópicos em Governança colaborativa

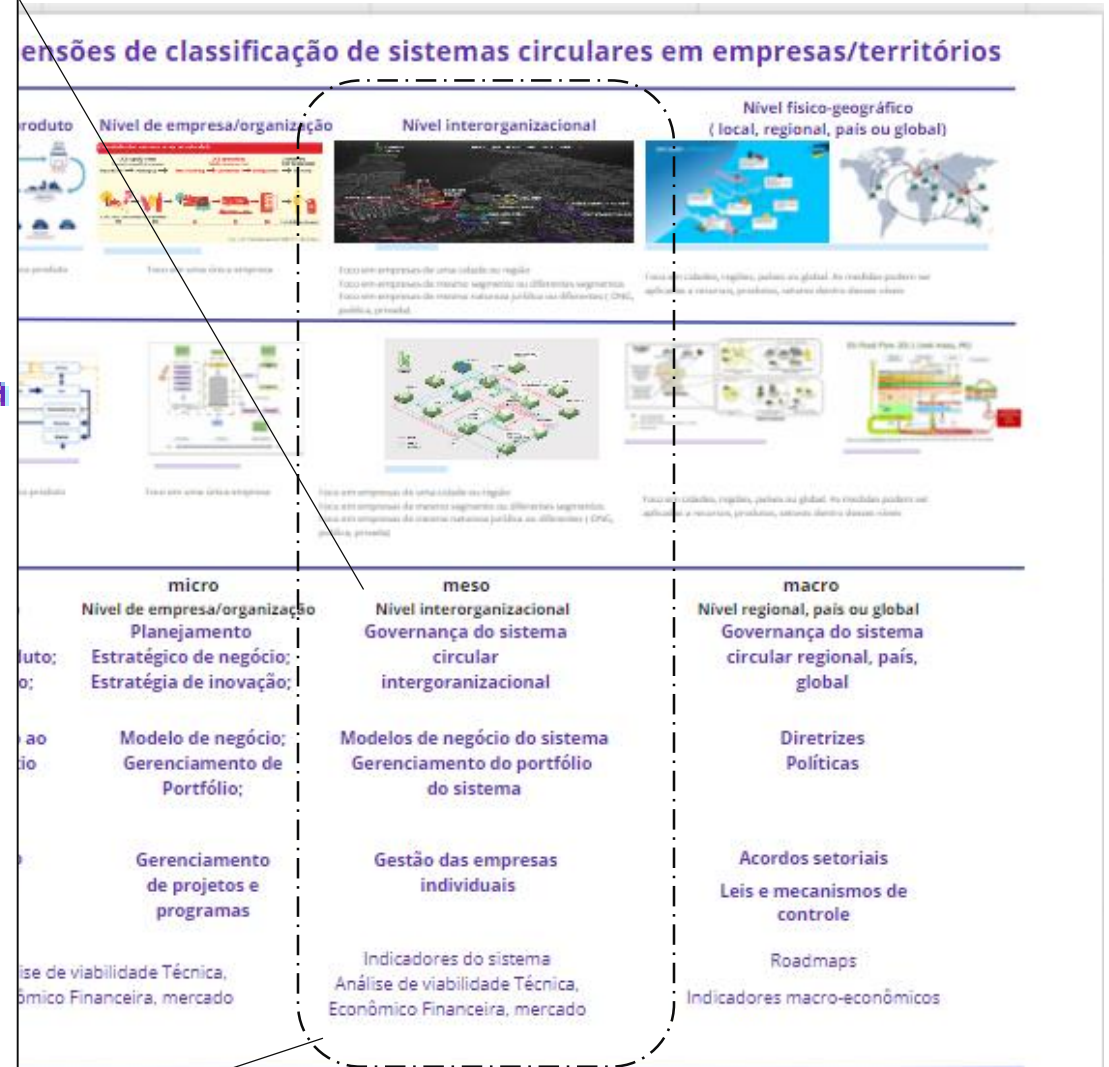
Práticas de gestão, regramentos adotados para fins de coordenação e tomada de decisão no sistema

**meso**  
**Nível interorganizacional**  
**Governança do sistema circular interorganizacional**

**Modelos de negócio do sistema**  
**Gerenciamento do portfólio do sistema**

**Gestão das empresas individuais**

**Indicadores do sistema**  
**Análise de viabilidade Técnica, Econômico Financeira, mercado**



# O que é Governança

- O termo governança pode ser associado a diferentes significados e contextos, e por esta razão, torna-se indispensável o esclarecimento de seu emprego neste estudo.
- Dado que estamos tratando do contexto inter-organizacional da EC vamos nos limitar à **governança** pela perspectiva da **administração de empresas**.
- Não se refere:
  - (1) à governança em sua esfera pública, que se direciona a compreender a dimensão política da governança na sociedade.
  - (2) 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, à relações entre conselhos de administração, gestão administrativa das empresas e seus acionistas.



# O que é Governança

- O conceito adotado neste estudo baseia-se em Hibbert, Huxham e Ring (2008) e Provan e Kenis (2007) segundo os quais **redes inter-organizacionais** 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.
  - 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.

# Porque as empresas cooperam?

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

# Como está a literatura em relação ao tema?

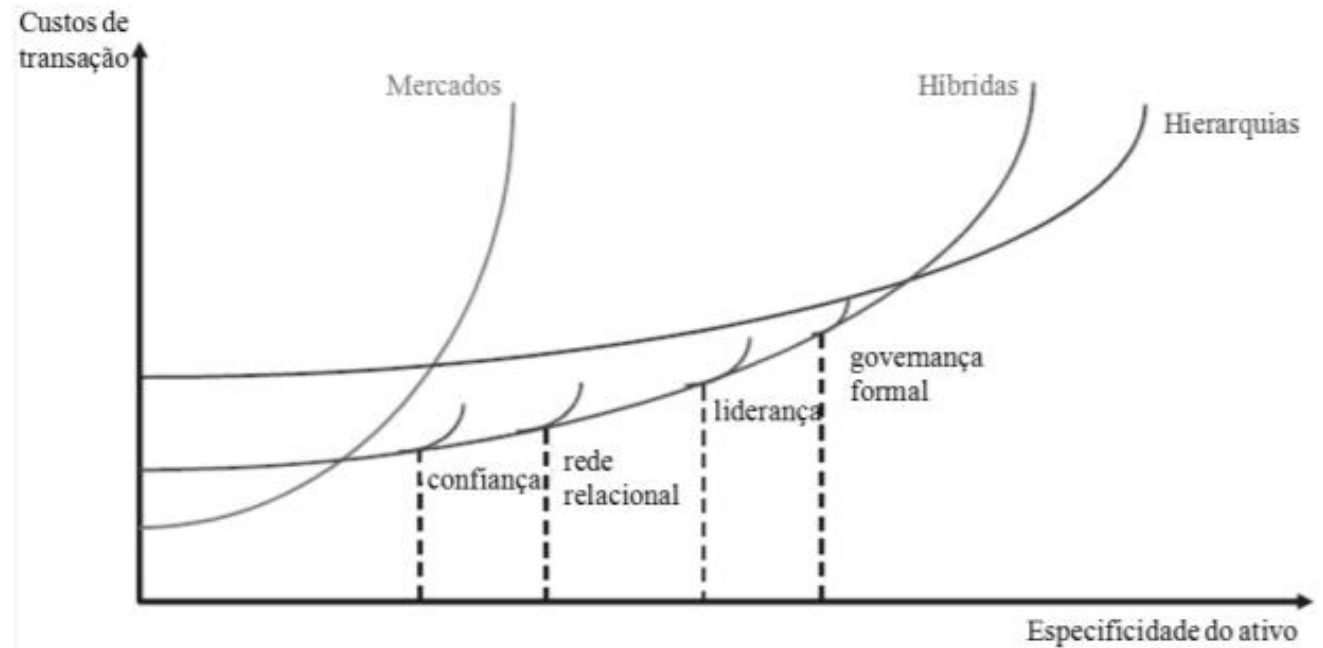
- Como se encontra a literatura em relação ao tema?
  - **Aumento do interesse acadêmico** pelo estudo de relações interorganizacionais, como resultado do número de organizações que adotam algum tipo de estratégia cooperativa ou interorganizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2008; PAULA et al. 2017).
  - **Carência de estudos** que olhem 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



# Como a governança se estabelece?

- Dois eixos se destacam como **marcos teóricos** para o estudo das redes: o eixo com enfoque econômico, alicerçado na **teoria dos custos de transação** (custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato), e o eixo com enfoque sociológico, baseado na **teoria das redes sociais e da imersão social e estrutural**.

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.



Formas híbridas de governança

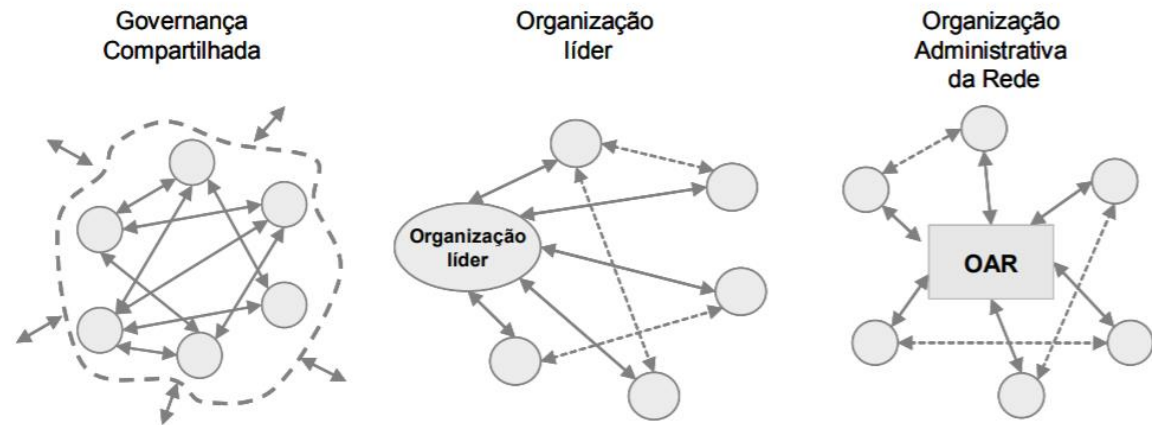
Fonte: Adaptado de Menard (2004, p. 369) in: Carnáuba et al. 2012

# Modelos de governança

- Redes com **Governança Compartilhada** consistem em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, sem 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. 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 = inclusão e envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes.

Ponto fraco = forte apelo ideológico (devido à ideia de participação e comprometimento dos participantes), depende dos esforços de atores com muitos outros comprometeros de recursos e tempo. **Para redes com poucos membros, com organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.**



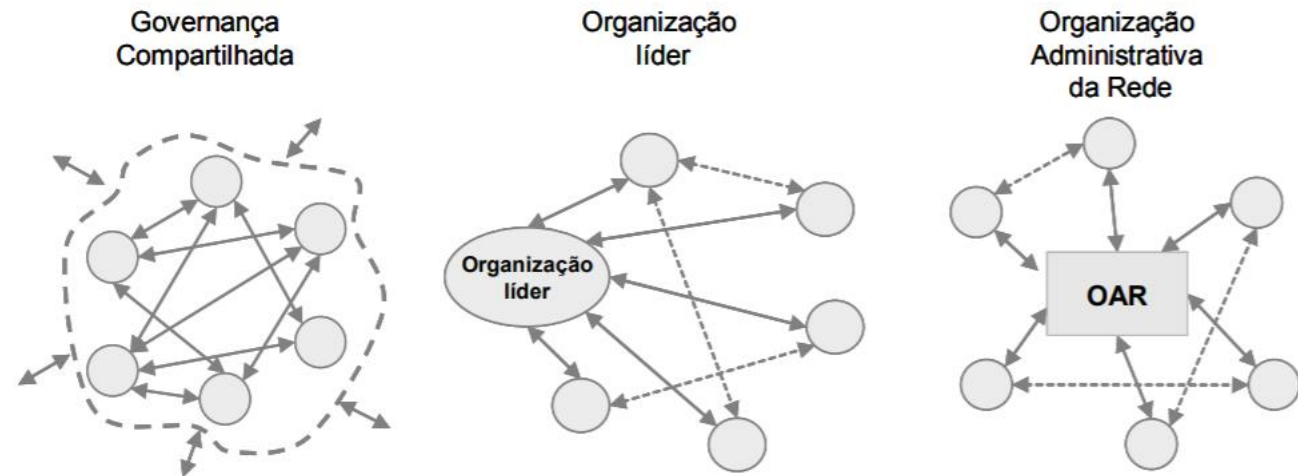
Modelos básicos de governança

Fonte: Provan e Kenis (2007) in: Roth et al. 2010

# Modelos de governança

- **Organização líder 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.



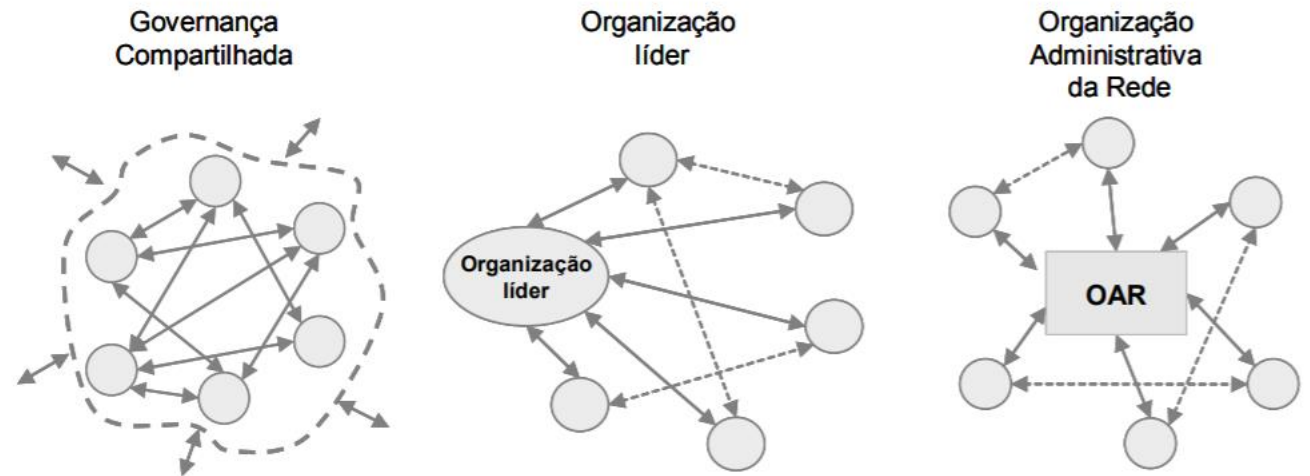
Governança



# Modelos de governança

- **A 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.

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**.

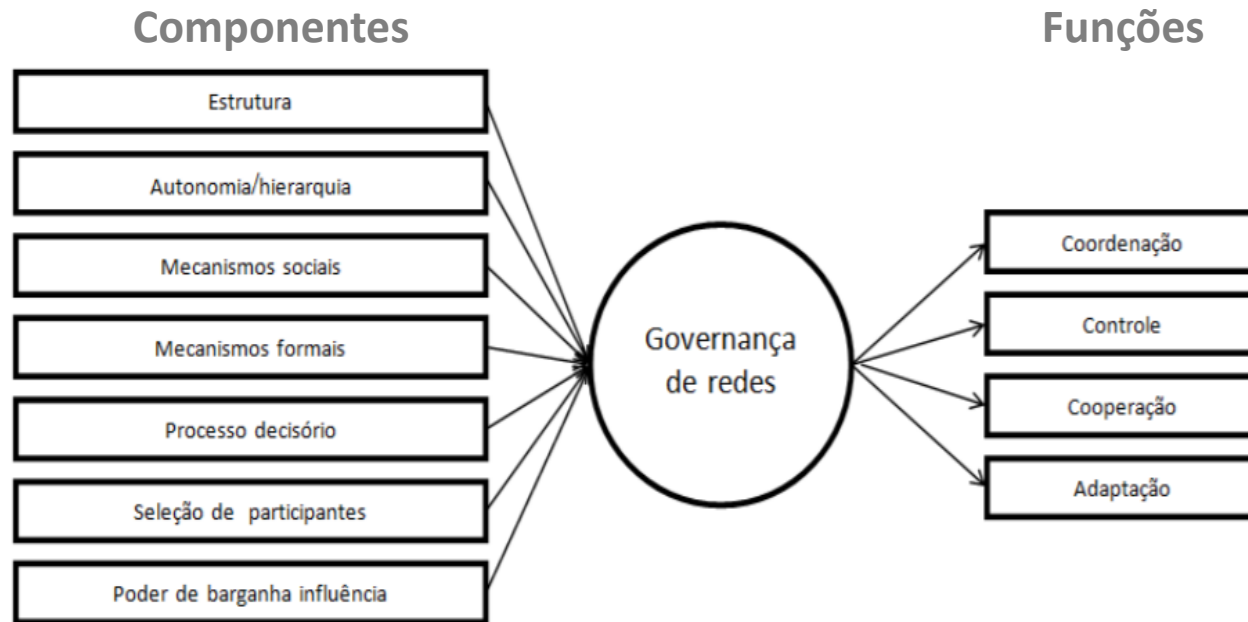


Governança

# Modelos de governança

- **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** (ROTH et al., 2010).

# Funções e componentes da governança



Fonte: Carnaúba et al. 2012

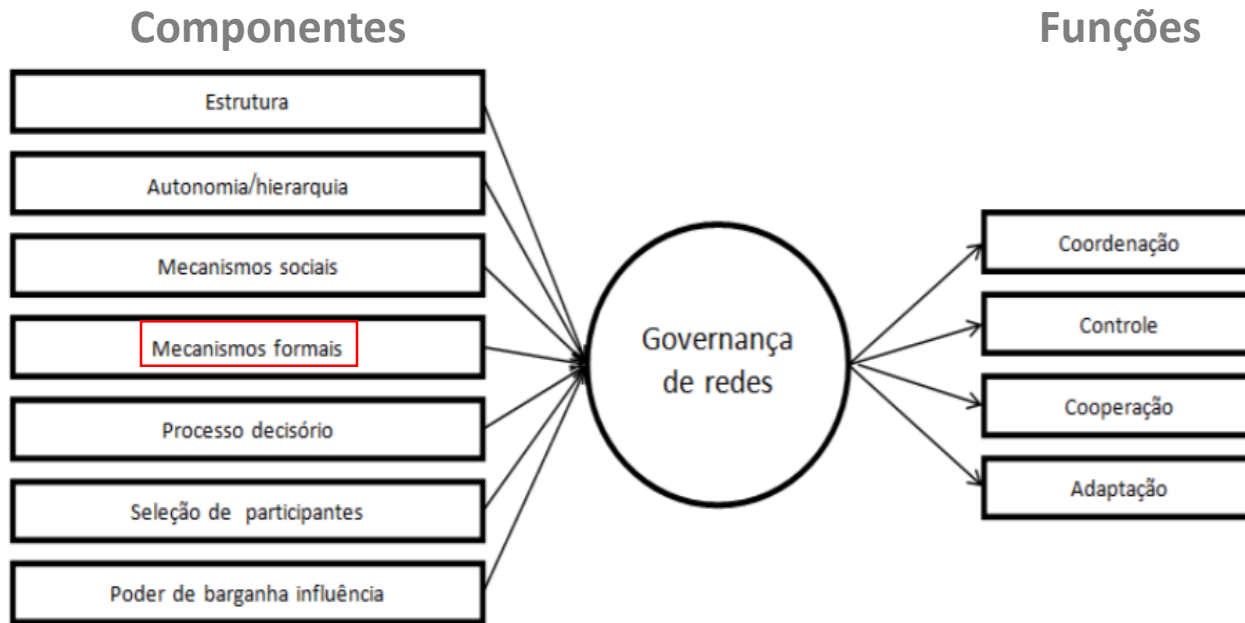
Tabela 1: Funções da gestão de redes interorganizacionais

Função da gestão	Autores e nomenclatura utilizada
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

Fonte: Roth et al. 2010



# Mecanismos de governança



Fonte: Carnaúba et al. 2012

Quadro 1 – Dimensões dos Mecanismos de Governança

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

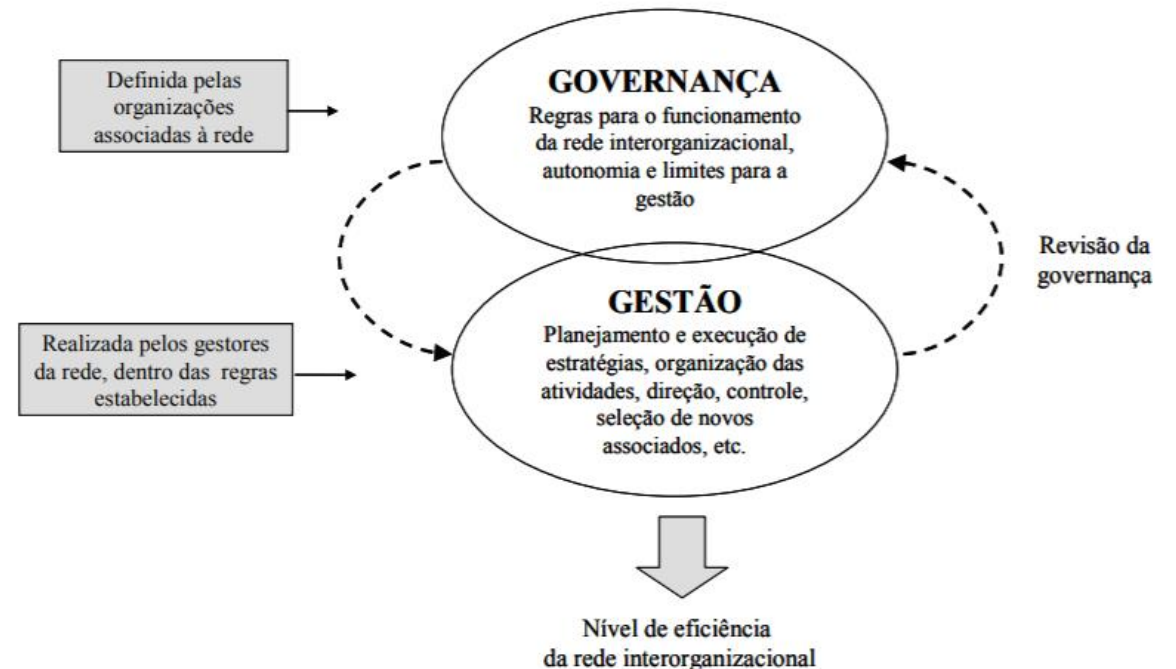
Fonte: Wegner et al. 2016



# Sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais

Dada a complexidade dos relacionamentos interorganizacionais, Roth et al. 2010 sugerem 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. Neste, duas dimensões se inter-relacionam, com influências sobre o nível de eficiência da rede.

À **governança** cabe **definir** 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.



## **CASO AVEF:**

Análise de viabilidade Econômico-Financeira de um sistema interorganizacional



**Aline Gularte**  
**João Jaeger**

Istefani Carísio de Paula

UFRGS | Engenharia de Produção | Hélice  
[www.ufrgs.br/helice-consultoria](http://www.ufrgs.br/helice-consultoria)

Governança

Caso AVEF

# CASO AVEF:

## Exercício em grupo



**Aline Gularte**  
**João Jaeger**

Istefani Carísio de Paula

UFRGS | Engenharia de Produção | Hélice  
[www.ufrgs.br/helice-consultoria](http://www.ufrgs.br/helice-consultoria)

Governança

Caso AVEF

Grupos

# CASO AVEF:

## Feedback e fechamento



### PRG008 – Fundamentos de Economia Circular

Governança Colaborativa - Feedback e Fechamento

E-mail \*

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

<https://forms.gle/kpA6p4pVRHZu5vVz8>

Governança > caso AVEF > Grupos > Feedback

PRG008 – Fundamentos de Economia Circular | Governança Colaborativa

**Aline Gularte**  
**João Jaeger**  
**Istefani Paula**