



**A INFLUÊNCIA DE FATORES CONTEXTUAIS NA  
GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS (RIOS)**

**THE INFLUENCE OF CONTEXT FACTORS ON THE  
GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS (IONS)**

**LA INFLUENCIA DE FACTORES CONTEXTUALES EN LA  
GOBERNANZA DE REDES INTERORGANIZACIONALES (RIOS)**

**Douglas Wegner, Dr.**

Universidade de Santa Cruz do Sul/Brazil

[dwegner@unisc.br](mailto:dwegner@unisc.br)

**Antonio Domingos Padula, Dr.**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

[adpadula@ea.ufrgs.br](mailto:adpadula@ea.ufrgs.br)

**RESUMO**

O presente artigo analisa um dos pilares da cooperação empresarial: a governança de redes interorganizacionais (RIOS), caracterizada por Albers (2005), Theurl (2005) e Provan e Kenis (2007) como conjunto de elementos de organização e coordenação internos das RIOS. Esses autores conjecturam que a governança difere de acordo com características das redes e os desafios que essas redes enfrentam. Definiu-se como objetivo da pesquisa analisar a influência de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais, especificamente o número de participantes, abrangência geográfica e tempo de existência da rede. No total, participaram da pesquisa 34 redes de diversos estados brasileiros. Os resultados mostraram que as redes apresentam diferenças no seu sistema de governança, tanto em termos de centralização das decisões quanto em termos de níveis de formalização, controle, incentivos e sanções. Esses achados permitem concluir que as redes horizontais adotam diferentes sistemas de governança, conforme sugerido por Provan e Kenis (2007), em razão dos fatores contextuais analisados. Os resultados mostram os desafios das redes interorganizacionais que precisam crescer e encontrar maneiras de manter a lógica cooperativa baseada na participação, sem perder em eficiência e agilidade decisória.

**Palavras-chave:** Redes interorganizacionais; Redes horizontais de empresas; Cooperação; Governança.

**ABSTRACT**

This article examines one of the pillars of business cooperation: the governance of inter-organizational networks (IONS), characterized by Albers (2005), Theurl (2005) and Provan and Kenis (2007), as the internal organizational and coordinating elements of IONS. These authors conjecture that governance differs depending on network characteristics and the challenges these networks face. The aim of the study was to analyze the influence of contextual factors on the governance of interorganizational networks. Specifically we analyzed the number of participants, the network geographic coverage and the network time of existence. In total, 34 business networks from various Brazilian states participated in the survey. The results show that the networks differ in their governance systems, both in terms of centralization of decision-making and in terms of levels of formalization, control, incentives and sanctions. These findings allow us to conclude that horizontal networks adopt different governance systems, as suggested by Provan and Kenis (2007), because of the contextual factors analyzed. The results show the challenges faced by interorganizational networks that need to grow and find ways to keep the cooperative concept based on participation, without losing efficiency and speed of decision-making.

**Keywords:** Interorganizational networks; Horizontal business networks; Cooperation; Cooperation; Governance.

## RESUMEN

Este trabajo analiza uno de los pilares de la cooperación empresarial: la gobernanza de las redes inter-organizacionales (RIOS), caracterizada por Albers (2005), Theurl (2005) y Provan y Kenis (2007) como los elementos internos de organización y coordinación de las RIOS. Estos autores conjeturan que la gobernanza difiere dependiendo de las características de la red y los retos en que se enfrentan estas redes. El objetivo de la investigación fue analizar la influencia de los factores contextuales en la gobernanza de redes inter-organizacionales, en particular, el número de participantes, la cobertura geográfica y su tiempo de existencia. En total, 34 redes de varios estados brasileños participaron en la encuesta. Los resultados mostraron que las redes se diferencian en su sistema de gobernanza, tanto en términos de centralización de las decisiones, cuanto en términos de niveles de formalización, control, incentivos y sanciones. Estos hallazgos muestran que las redes horizontales adoptan diferentes sistemas de gobernanza, según lo sugerido por Provan y Kenis (2007), debido a los factores contextuales analizados. Los resultados muestran que los retos de redes inter-organizacionales necesitan crecer y encontrar maneras de mantener la lógica basada en la participación cooperativa, sin perder la eficiencia y la velocidad en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Redes inter-organizacionales; Redes horizontales de empresas; Cooperación; Gobernanza.

## 1INTRODUÇÃO

A criação de redes interorganizacionais (RIOS) vem sendo considerada uma estratégia de grande impacto para empresas que necessitam superar limitações em termos de recursos necessários à competição no mercado. O meio acadêmico tem direcionado significativa atenção a esse tema, como se verifica no grande número de estudos publicados tanto no Brasil (Balestrin, Verschoore& Reyes, 2010) quanto no exterior (Oliver & Ebers, 1998; Brassat et al, 2004). No entanto, o presente artigo foi motivado pela identificação de lacunas teóricas nos estudos que abordam relações interorganizacionais (RIOS). Enquanto a maioria dos estudos sobre esse tema foca motivações e benefícios da cooperação, este artigo segue as recomendações de Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), Möller, Rajala e Svahn (2005), Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) e Roth et al. (2012) sobre a importância de estudar a organização, a governança e a gestão da cooperação. Um pressuposto básico para o avanço da pesquisa sobre RIOS é reconhecer que a criação da rede não é suficiente para que ela se desenvolva e atinja os objetivos estabelecidos pelos participantes, ao longo do tempo. A partir da sua constituição legal ou da definição de objetivos coletivos, são necessários esforços de governança e gestão que ofereçam suporte às atividades.

Diferente do conceito de governança em rede como uma forma alternativa de organização das atividades econômicas, adotado por Williamson (1975), neste estudo a governança é entendida como “as regras do jogo” da cooperação, definidas pelos empresários que fazem parte da rede para organizar as ações coletivas. Trata-se de uma perspectiva proposta por autores como Cornforth (2002, 2004), Albers (2005, 2010) e Theurl (2005). Para esses autores, quando uma rede interorganizacional é estabelecida, precisam ocorrer definições sobre como serão tomadas as decisões, o nível de autonomia dos gestores e de formalização das atividades, incentivos e sanções que serão aplicados aos participantes e nível de controle.

A governança de redes interorganizacionais é relativamente estável, mas precisa sofrer modificações em função da própria dinâmica de desenvolvimento das redes, como forma de garantir a eficiência e organização dos processos cooperativos (Provan&Kenis, 2007). De maneira similar, Ernst e Bamford (2005) e Reuer e Zollo (2000) afirmam que a governança de alianças interorganizacionais precisa mudar para atender às mudanças do contexto empresarial em que está inserida. À medida que um número maior de empresas adere à rede

interorganizacional, por exemplo, as regras de governança inicialmente estabelecidas precisam ser ajustadas para que a rede continue funcionando eficientemente. Outra situação que pode requerer ajustes na governança é a ampliação da área geográfica de atuação da rede, incorporando participantes localizados em regiões ou estados distintos e que precisam participar dos processos decisórios e cumprir regras estabelecidas. Portanto, a governança de RIOS precisa responder às mudanças estruturais das redes para mantê-la funcionando.

Com base nessa discussão, este artigo tem como objetivo analisar a influência de fatores contextuais na governança de redes horizontais de empresas, especificamente o tempo de existência da rede, o número de empresas participantes e a abrangência geográfica da rede. Estas variáveis foram selecionadas a partir de estudos que analisam a dinâmica das redes interorganizacionais (Dwyer, Schurr & Oh, 1987 e D'Aunno & Zuckerman, 1987; Ring & Van de Ven, 1994; Spekman, Forbes, Isabella & MacAvoy, 1998; Ceglie & Dini, 1999; Child, 2001 e Zineldin, 2002) e devido às características das redes horizontais, que buscam a expansão geográfica e aumento no número de empresas participantes. Como forma de delimitar a análise, neste estudo aborda-se especificamente a governança formal, embora diversos estudos abordem também a governança relacional em redes interorganizacionais, como, por exemplo, Zaheer e Venkatraman (1995), Poppo e Zenger (2002) e Yu, Liao e Lin (2006).

A primeira seção do artigo apresenta elementos teóricos sobre a governança de redes interorganizacionais, explicitando a perspectiva que sustenta a análise. A segunda seção detalha o método, operacionalização das variáveis, amostra de pesquisa e tratamento dos dados. A análise e discussão dos resultados são apresentadas na quarta seção do artigo, finalizado com sugestões para estudos futuros e considerações finais na quinta seção.

## 2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

O termo redes interorganizacionais refere-se a todos os tipos de relações estabelecidas entre duas ou mais empresas, podendo resultar em uma série de arranjos cujo objetivo é tornar os participantes mais aptos a competir no mercado. De modo genérico, Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) argumentam que uma rede interorganizacional é constituída por organizações (empresas, agências governamentais, organizações não-governamentais) que colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos enquanto permanecem autônomas e independentes. Jarillo (1988), em um artigo seminal da área, usa o termo redes estratégicas, caracterizando-as como arranjos de longo prazo, criados propositalmente entre firmas distintas, mas relacionadas, que habilita essas firmas a desenvolver e sustentar vantagens competitivas em relação a competidores fora da rede. Esses arranjos surgem devido à incapacidade da empresa verticalmente integrada e da pequena empresa independente de responder eficientemente a um ambiente caracterizado por um novo paradigma tecnológico e uma economia global (Perrow, 1992; Castells, 1999).

Na visão de Marcon e Moinet (2000), dois elementos determinantes para a configuração de uma rede interorganizacional são o grau de formalização dessa rede e o nível de assimetria de poder entre os participantes, podendo levar a configurações como redes estratégicas (Jarillo, 1993), redes verticais, redes flexíveis e consórcios (Casarotto e Pires, 1999), redes de fornecimento (Todeva, 2006), centrais de negócios (Panzano, 2011) e redes de cooperação ou redes horizontais de empresas (Verschoore, 2004). Este último modelo, foco

deste estudo, caracteriza-se pela cooperação de um conjunto de empresas com relações simétricas de poder, sem a existência de uma empresa líder ou empresa central que coordena as demais (Verschoore & Balestrin, 2008), mediadas por acordos contratuais formalmente instituídos.

Uma vez constituída, uma rede horizontal deve ser entendida pelos participantes como uma nova organização, que necessita de esforços de gestão e governança para alcançar os resultados coletivos esperados. A formação da rede, por si só, não é suficiente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas que optaram por cooperar. Se uma rede é entendida como uma nova forma organizacional, então seu desempenho dependerá em grande medida da competência de seu gerenciamento (Balestrin e Verschoore, 2008) e da sua estrutura de governança (Roth et al, 2012), capaz de estimular os participantes a agir de acordo com os objetivos estabelecidos e garantir a eficiência dos processos coletivos. “Cabe ao sistema de governança constituir normas, regras, autonomia e limites de funcionamento da rede, e à gestão a prática de atos gerenciais. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão” (Roth et al., 2012, p. 120). A governança de redes interorganizacionais é explorada na próxima seção do artigo, servindo de base para o estudo empírico apresentado na sequência.

## **2.1 Governança de Redes Interorganizacionais**

As pesquisas sobre a governança de RIOS dividem-se em estudos que descrevem as macro-estruturas e aqueles que analisam os elementos internos da governança ou micro-governança. Na primeira linha enquadra-se o estudo de Provan e Kenis (2007), por exemplo, que aborda as macro-estruturas ou modelos de governança utilizados por redes de empresas, mas não analisa os mecanismos internos que são utilizados. Uma segunda linha de estudos conduzida por autores como Albers (2005, 2010) e Theurl (2005) concentra-se em descrever e analisar a micro-governança, ou seja, os mecanismos internos do sistema de governança e que impactos eles podem ter para a eficiência e os resultados da rede. O presente estudo enfatiza especificamente a micro-governança e como esta é organizada pelos participantes.

Segundo Albers (2010), os parceiros precisam chegar a um acordo sobre os processos de tomada de decisões, embora esses acordos possam ser modificados ao longo do ciclo de vida da rede ou aliança. 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). Embora as regras que caracterizam empreendimentos cooperativos sejam juridicamente determinadas, na prática existem diversas possibilidades de organização das atividades e dos processos para aumentar a eficiência (Müller-Hagedorn & Preißner, 1998). Uma estrutura de governança adequadamente definida coordena e assegura a contribuição de todos os parceiros, bem como contribui para uma divisão equitativa dos resultados obtidos com a cooperação (Todeva & Knoke, 2005).

A governança de rede funciona como um sistema de governança de segunda ordem, que não implica na substituição do sistema de governança das empresas participantes da rede (Albers, 2005). Este sistema de governança é criado pelas próprias empresas participantes da rede, determina as regras de funcionamento da cooperação mas, ao mesmo tempo, busca influenciar os gestores das 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.

### 2.1.1 Dimensões da governança de redes interorganizacionais

Albers (2005, 2010) afirma que o sistema de governança de uma rede interorganizacional é constituído pelos atores componentes (as firmas que formam a rede, seu porte, cultura e experiência colaborativa), o ambiente (interno e externo da rede e das firmas participantes), a dimensão estrutural (centralização, especialização e formalização) e a dimensão instrumental (coordenação, controle e incentivos). Estes dois últimos elementos referem-se ao desenho da governança, que pode ser formatado e ajustado para aumentar a eficiência de alianças ou redes interorganizacionais, enquanto os atores componentes e o ambiente são considerados por Albers (2005) como fatores contingenciais que influenciam ou determinam os parâmetros da governança.

A **dimensão estrutural da governança** refere-se à definição de três aspectos específicos da governança: a centralização da tomada de decisões, a formalização e especialização das atividades da rede.

A centralização implica na concentração do processo de tomada de decisões. Estudos em organizações relacionam o aumento do tamanho da organização a uma maior delegação ou descentralização das decisões (Hall, 2004), porém acompanhada de mais regras. Pesquisas de Albers (2005, 2009) em redes interorganizacionais, no entanto, mostram que o aumento do número de empresas participantes está positivamente associado com a centralização decisória. Quanto maior o número de participantes de um arranjo cooperativo, maior a probabilidade de que haja diversidade de opiniões sobre assuntos específicos da rede, como objetivos ou estratégias. Uma maior centralização é uma maneira de coordenar o processo de tomada de decisões com menos discussões, mas não significa que estas sejam necessariamente acatadas pelos participantes. Isso dependerá do grau em que as decisões reflitam os interesses das empresas ou da capacidade de convencimento dos tomadores de decisões.

Como destacado por Hall (2004), nas organizações individuais níveis elevados de centralização significam maior coordenação, porém menos flexibilidade. Pode levar a “políticas coerentes para toda a organização, mas possivelmente políticas inapropriadas para as condições locais; potencial para a tomada de decisões rápidas durante emergências, porém canais de comunicação sobrecarregados durante as operações normais (Hall, 2004, p. 78).

O nível de formalização atenua parcialmente o problema da tomada de decisões, à medida que através dela são pré-definidas respostas para diversas situações, reduzindo as possibilidades de múltiplas interpretações sobre como agir e diminuindo o potencial de tensão entre os participantes, conforme Albers (2009, 2010). A formalização não deve ser interpretada apenas como o grau em que as atividades são documentadas, mas como o grau de pré-definição das atividades, independente de que estas regras sejam codificadas em documentos escritos. Não é relevante se as regras ou procedimentos são formalizados por escrito, pois regras não escritas podem ser tão obrigatórias quanto as primeiras (Hall, 2004). Conforme Grandori e Soda (1995), a extensão na qual relações interorganizacionais são formalizadas ou explicitamente reguladas através de mecanismos contratuais é uma importante dimensão da cooperação.

O terceiro elemento da dimensão estrutural da governança citado por Albers (2005) é a especialização, que se refere à variedade e especificidade de tarefas criadas pela rede e que são de responsabilidade dos participantes. Este elemento é característico de redes em que os participantes possuem recursos complementares

e desempenham tarefas específicas para atingir o objetivo geral da rede interorganizacional, como no caso de alianças entre companhias aéreas, relatadas por Albers (2005).

A **dimensão instrumental da governança** encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão, a organização, a regulação e o controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar os objetivos estabelecidos (Oxley, 1997). Albers (2005) divide a dimensão instrumental da governança em mecanismos de coordenação, incentivos e controle.

Coordenação refere-se aos mecanismos utilizados na relação interorganizacional que envolvam, por exemplo, a supervisão dos atores e a padronização de processos. Conforme Albers (2005), a elaboração de regras que visam padronizar as atividades dos membros e a 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.

Mecanismos de incentivo ou recompensa, como parte integrante de uma estrutura de governança, visam mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos pré-determinados do arranjo. Podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (Albers, 2005). A necessidade de mecanismos de incentivo (positivos ou negativos) também foi citada por Olson (1999), especialmente no caso de grandes grupos, em que o controle social exerce pouca influência sobre o comportamento dos participantes.

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. O fato de existirem interdependências entre os participantes faz com que estes tenham interesse no controle e no monitoramento dos parceiros (Das & Teng, 2003). Conforme Albers (2005), o controle pode ser dar sobre os resultados, verificando o nível de adequação dos parceiros aos padrões estabelecidos, e sobre os comportamentos dos membros da aliança ou rede, verificando a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não-oportunistas. Embora o controle social, através de crenças, valores e cultura organizacional – destacado na análise de Olson (1999) – possa exercer influência no comportamento dos participantes, não pode ser formalizado no sistema de governança.

### **3 DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Os arranjos interorganizacionais não devem ser entendidos como estruturas estáticas, pois são caracterizadas por várias etapas de constituição e desenvolvimento (Ceglie & Dini, 1999; Child, 2001; Oelsnitz & Tiberius, 2007; Tiberius, 2008), com estruturas de natureza dinâmica e que se modificam ao longo do tempo. Relacionamento em rede requerem permanente atenção e ação gerencial, conforme Ebers e Grandori (1999) e os gestores devem estar preparados para analisar e reavaliar as relações interorganizacionais existentes.

A própria constituição e desenvolvimento de uma rede interorganizacional são marcados por várias etapas, como apontam estudos de Zineldin (2002), Ring e Van de Ven (1994), Spekman, Forbes, Isabella e MacAvoy (1998), Dwyer, Schurr e Oh (1987) e D'Aunno e Zuckerman (1987). Child (2001) compara a evolução de um arranjo cooperativo à noção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia, para uma fase de cooperação gerenciada. A extensão e o

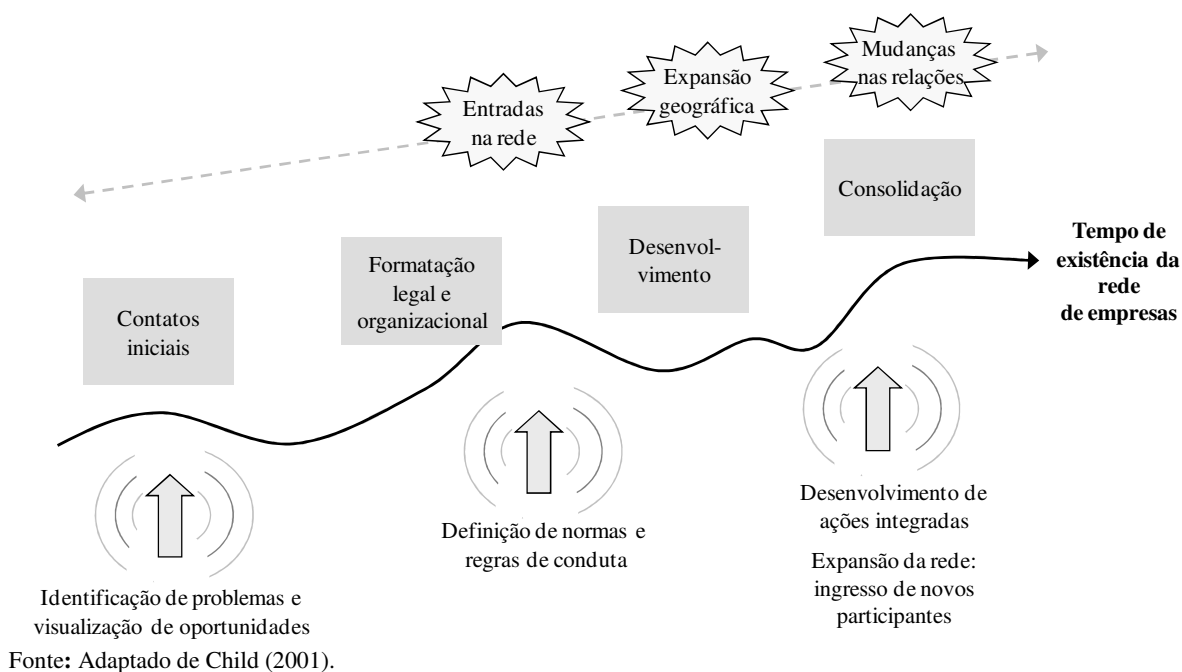


aprofundamento da cooperação, parcialmente baseados na aprendizagem sobre como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias através de competências complementares, pode levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

A Figura 1 representa etapas genéricas de formação de uma rede interorganizacional, identificadas nos estudos anteriormente citados. Na etapa de contatos iniciais, as empresas interessadas em fazer parte da rede identificam problemas comuns e oportunidades que possam ser exploradas pelo trabalho cooperativo. A partir disso, torna-se necessário definir aspectos legais de constituição da rede e promover a organização interna, através de uma estrutura de governança, com as regras e mecanismos anteriormente citados. O processo de desenvolvimento e consolidação de uma rede horizontal ocorre com a entrada de novas empresas na rede (ampliando o número de empresas participantes e a complexidade das relações). Esse crescimento numérico possivelmente também implica em uma expansão geográfica da rede, já que empresas de regiões mais afastadas podem se agregar ao grupo.

Com base na dinâmica da cooperação e as fases pelas quais passam redes horizontais de empresas desde a formação até sua consolidação, com aumento no número de participantes, expansão da área de abrangência e amadurecimento da rede, é possível que também ocorram mudanças na governança. Esta pode assumir diferentes configurações na prática, dependendo de características da própria rede e devido à necessidade de responder à dinâmica de transformação das redes. Com o passar do tempo, a relação entre os participantes amadurece ou se modifica, exigindo adaptações na governança da rede. Podem ocorrer mudanças, por exemplo, nas regras para tomada de decisões ou nos níveis de formalização da rede, em razão do conhecimento mútuo dos participantes. Da mesma forma, com a entrada de novas empresas e a expansão geográfica da rede, pode ser necessário adaptar regras de governança que mantenham a eficiência das práticas cooperativas nesse novo cenário.

Figura 1 - Dinâmica da Cooperação Empresarial: Crescimento e Consolidação de Redes Horizontais de Empresas.



Conforme Dussauge e Garrette (1995) e Provan e Kenis (2007), uma dificuldade fundamental da governança de uma rede é que as necessidades de múltiplas organizações precisam ser acomodadas e coordenadas. À medida que o número de organizações participantes de uma rede aumenta, o número de relacionamentos potenciais cresce exponencialmente e a governança se torna extremamente complexa. Em redes cooperativas do varejo na Alemanha, o crescimento da rede em número de associados levou à necessidade de mudanças no sistema de governança, com maior autonomia para os gestores da rede e desenvolvimento de mecanismos que garantam o envolvimento e participação dos associados. Algumas redes possuem mais de um século de existência e centenas ou até milhares de associados, como relatam Dannenmaier, Saalfrank e Lindebner (2003) e Veltmann (2009), exigindo a configuração de sistemas de governança que tornem possível organizar um grande número de empresas de maneira eficiente e capaz de gerar resultados aos participantes. Fröhlich (2003) e Theurl e Schweinsberg (2004), por exemplo, apresentam o caso da rede Intersport (varejo de materiais esportivos), que possui mais de 1.200 empresas associadas na Alemanha e adaptou sua governança para garantir a eficiência.

#### 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Para a consecução dos objetivos propostos realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*. O estudo quantitativo é adequado porque permite encontrar relações entre variáveis, a partir da análise de um número significativo de indivíduos.

A primeira etapa da pesquisa empírica consistiu na validação das variáveis extraídas da base teórica. Dado que a proposta de Albers (2005) sobre governança de RIOS foi construída em um contexto específico, optou-se por submeter as variáveis ao julgamento de oito especialistas em redes horizontais de empresas, em entrevistas realizadas pessoalmente ou por telefone em fevereiro e março de 2010. Os participantes desta etapa foram selecionados por conveniência, de acordo com seu conhecimento sobre o tema e potencial de contribuição para a pesquisa.

Por sugestão dos entrevistados, a dimensão da governança centralização das decisões foi dividida em centralização das decisões estratégicas e centralização das decisões operacionais. Especialização e coordenação foram consideradas dimensões da governança que não se aplicam às redes horizontais de empresas, embora façam sentido no contexto de rede estratégicas do setor aeronáutico estudado por Albers (2005). Os entrevistados também sugeriram que além do mecanismo de governança incentivos (com conotação positiva), fosse incluída uma dimensão denominada sanções, já que as redes podem adotar procedimentos que estimulem a cooperação através de penalidades. Foram mantidas inalteradas as dimensões teóricas formalização e controle.

Uma versão preliminar do questionário de pesquisa foi submetida a duas rodadas de pré-testes com empresários associados a redes horizontais de empresas. Na primeira rodada, seis empresários foram convidados a responder o questionário na presença do pesquisador, sinalizando questões cuja redação não estivesse clara, em desacordo com a realidade da rede e aquelas questões que não se sentissem à vontade para responder. O questionário foi revisado e submetido a uma segunda rodada de testes, em que outros seis empresários responderam ao questionário sem a presença do pesquisador e fizeram novas sugestões que permitiram construir a versão final do questionário.

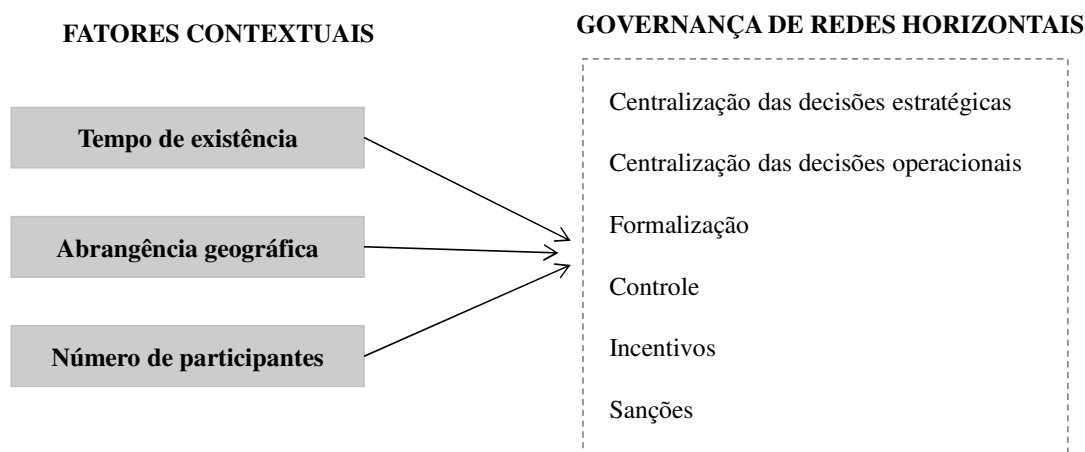


#### 4.1 Operacionalização das variáveis

A governança da rede foi operacionalizada por meio de questões objetivas, utilizando escala de seis pontos. Sempre que possível, optou-se pelo uso de escalas múltiplas, formadas pela combinação de diversos itens em uma única escala composta, por meio do escore médio dos itens. Quando corretamente construída, a escala múltipla combina os indicadores em uma só medida que representa o que acontece em comum no conjunto de medidas (Hair, Anderson, Tathan & Black, 2005). Para avaliar a consistência interna dos itens, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que indica o grau de relação entre os itens que compõem a escala (Santaolària & Diéguez, 2005).

A variável governança da rede foi dividida em seis dimensões, com base na revisão teórica e validação com especialistas: nível de centralização das decisões estratégicas, nível de centralização das decisões operacionais (ambas referindo-se à autonomia decisória concedida pelos empresários aos gestores das redes), nível de formalização das atividades da rede, nível de controle exercido pela rede sobre os associados, nível de incentivos utilizado pela rede para que os associados ajam conforme o esperado e nível de sanções exercido pela rede. A Figura 2 apresenta o modelo analítico de pesquisa.

Figura 2 - Modelo Analítico de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.2 Amostra de pesquisa

Tendo em vista o objetivo de analisar a governança no nível das redes interorganizacionais, definiu-se uma amostra mínima de 30 redes. Para compor os indicadores de governança de cada rede, definiu-se o número mínimo de cinco empresas respondentes por rede, agregando suas respostas. A coleta de dados foi realizada por questionário *on-line* e questionário impresso, entre maio e setembro de 2010. Foram enviados questionários a uma base de dados de 2.100 empresas associadas a 82 redes horizontais de todo o Brasil. No total, 269 empresas de 49 redes diferentes responderam o questionário. Desse número, foram excluídas empresas com menos de um ano de participação na rede e questionários de empresas participantes de redes que não atingiram o número

mínimo de 5 respostas. A amostra final foi de 34 redes horizontais distintas, a partir da agregação das respostas de 218 empresários respondentes.

#### 4.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários impressos (entregues na sede da empresa e posteriormente recolhidos) e questionários eletrônicos (envio do *link* da pesquisa por correio eletrônico e resposta no *site* especialmente criado para a pesquisa). Não houve diferença estatística nas respostas por questionário eletrônico e impresso, tampouco entre empresas que se identificaram e aquelas que não se identificaram no formulário. O alto percentual de questionários respondidos pelo proprietário ou gerente da empresa (98,6%) reduz a possibilidade de viés nas respostas decorrente da falta de conhecimento do respondente sobre as informações solicitadas. Posteriormente à coleta de dados com os empresários, enviou-se um segundo questionário aos gestores das 34 redes horizontais, para coleta de informações gerais sobre a rede, tais como ano de fundação, número de associados e abrangência geográfica. Este questionário foi respondido por meio eletrônico em setembro de 2010.

As seis variáveis de governança incluídas na pesquisa empírica (conforme Figura 2) foram, inicialmente, submetidas a análise fatorial. Desta análise surgiram dois componentes, denominados de *Centralização das decisões* (formado pelas dimensões centralização das decisões estratégicas e operacionais) e *Mecanismos de governança* (formado pelas dimensões formalização, controle, incentivos e sanções). Para a análise da influência de fatores contextuais sobre a governança das 34 redes participantes do estudo, optou-se pela realização de testes estatísticos não-paramétricos (teste U de Mann-Whitney e correlação por postos de Spearman), em razão do tamanho da amostra (N=34) e por serem esses testes menos exigentes em termos dos parâmetros da população da qual se extraiu a amostra (Siegel&Castellan, 2006).

### 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Entre as 34 redes de empresas cujos associados responderam ao questionário da pesquisa, destacaram-se os segmentos materiais de construção (8 redes), supermercados (7 redes), farmácias (4 redes), livrarias/papelarias (3 redes), móveis e eletrodomésticos (3 redes), segmentos que também se destacaram na pesquisa realizada pelo SEBRAE, em termos de número de redes formadas (SEBRAE, 2012). O tempo médio de existência das redes é de 6 anos e meio e o número médio de associados é 44 empresas. Como se poderia esperar, há uma forte correlação entre o tempo de existência da rede e o número de associados da rede (.846;  $p < .01$ ). Somente cinco redes possuem mais de 60 associados e a maioria das redes possui até 40 associados. Essas características são condizentes com o fato de ser recente no Brasil o movimento de constituição de redes horizontais de empresas.

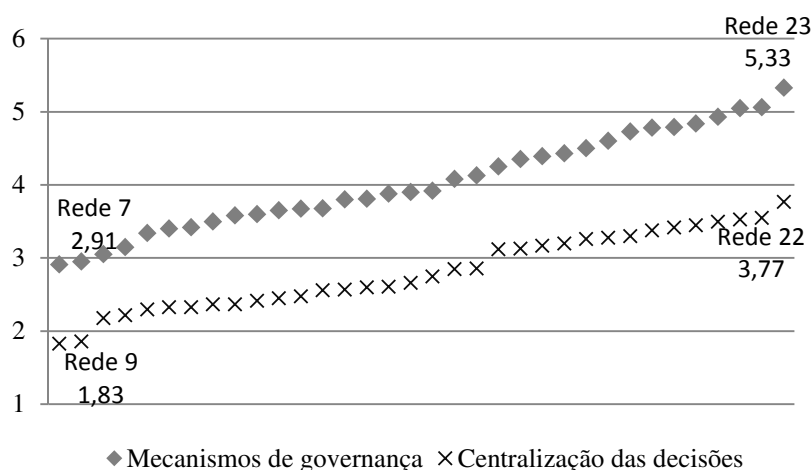
Quanto à abrangência geográfica, observa-se um maior número de redes que possuem associados em nível regional (41,1%) ou estadual (47,1%). Esse resultado revela que a maior parte das redes ainda não está adotando estratégias de crescimento e captação de associados em outros estados, ou então que não possui uma estrutura de gestão que permita atuar de maneira eficiente em uma ampla área geográfica. Quanto à localização, a maioria das redes pesquisadas (64,7%) tem sede no estado do Rio Grande do Sul, 31,8% têm sede no estado do

Rio Grande do Norte e as demais têm sede nos estados do Ceará, Espírito Santo, Paraná e São Paulo. O maior número de redes com sede no Rio Grande do Sul deve-se à facilidade de acesso a essas redes e, também, ao número total de redes existentes. Esse estado foi pioneiro na organização de um programa público para o fomento de redes de empresas, responsável pela criação de mais de 250 redes em dez anos de atividades (SEDAI, 2010).

### 5.1 A governança das redes horizontais de empresas

As 34 redes pesquisadas apresentam diferenças na governança. Em termos de nível de centralização do processo de tomada de decisões na rede observa-se que, em média, os gestores têm pouca autonomia para tomar decisões (Média = 2,81), especialmente quando se trata de decisões estratégicas (M = 1,97). Ainda assim, verifica-se um *continuum* nesse quesito de governança: há desde redes com menor centralização das decisões (Rede 9) até outro extremo de redes em que há maior nível de centralização das decisões (Rede 22), como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Nível de Centralização das Decisões e Nível de Utilização de Mecanismos de Governança nas Redes Pesquisadas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

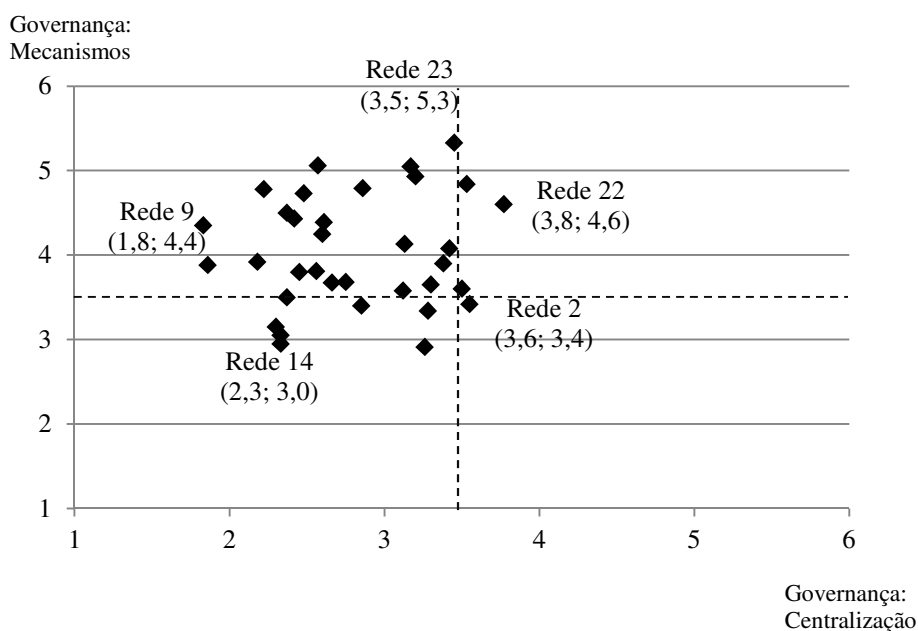
Isso significa que, na Rede 9, o sistema de governança garante maior participação dos empresários nos processos decisórios. Esse modelo de organização aumenta as chances de que as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses da maioria dos associados e que sejam efetivamente executadas por eles, como ressaltam Klaas-Wissing e Albers (2010). No entanto, também pode levar a processos decisórios mais lentos ou longas discussões sem que haja definições ou acordos sobre as ações coletivas, especialmente se houver grande número de participantes. No extremo oposto, a governança da Rede 22 prevê menor envolvimento dos associados na tomada de decisões, mas há o risco de que essas decisões não atendam plenamente seus interesses ou não sejam colocadas em prática nas empresas.

Quando se analisa o nível de utilização de mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções) por parte das redes, percebe-se desde redes que utilizam esses mecanismos em níveis

intermediários, como é o caso da Rede 7 ( $M = 2,91$ ), até redes que utilizam esses mecanismos em níveis altos, como é o caso da Rede 23 ( $M = 5,33$ ). Em outras palavras, embora os valores estejam concentrados em uma faixa próxima de valores (entre  $M = 3$  e  $M = 5$ ), há diferenças entre as redes pesquisadas em termos de utilização dos mecanismos de governança (Figura 3).

Ao combinar essas duas dimensões – nível de centralização das decisões e nível de utilização de mecanismos de governança –, verifica-se que existem categorias de redes de empresas com diferentes sistemas de governança, mas a maioria se caracteriza por baixos níveis de centralização da tomada de decisões e nível médio-alto de utilização de mecanismos de governança. Grande parte das 34 redes pesquisadas fica no quadrante superior esquerdo da Figura 4, dados os níveis de Centralização das decisões e uso de Mecanismos de governança.

Figura 4 - Governança das Redes Pesquisadas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da análise descritiva revelam que, apesar de serem legalmente constituídas no mesmo formato jurídico – como associações sem fins lucrativos –, as redes apresentam diferenças em seu sistema de governança, como argumentado por Müller-Hagedorn e Preißner (1998). Mais do que os contratos formais assinados pelos participantes, onde constam direitos, deveres e regras de atuação, a governança é o resultado da interação das empresas e dos ajustes realizados para que a rede funcione eficientemente (Albers, 2005).

## 5.2 Características das redes horizontais e o sistema de governança

Nesta seção do artigo são realizadas análises para verificar como as diferenças de governança observadas na análise descritiva estão relacionadas a três características anteriormente citadas das redes de empresas: o número de empresas participantes, o tempo de existência da rede e a sua abrangência geográfica.

### 5.2.1 Categorização das redes por número de associados

Para a realização do primeiro teste de comparação, as redes foram divididas em quartis de acordo com o número de associados (Tabela 1) e as diferenças entre grupos foram testadas utilizando-se o teste U de Mann-Whitney. Embora estudos de Hall (2004) com firmas individuais revelem um aumento da descentralização das decisões à medida que a organização aumenta de tamanho, Albers (2005) argumenta que redes com maior número de associados necessitam de processos decisórios mais centralizados, como forma de garantir agilidade nas decisões e manter a eficiência dos processos cooperativos.

Tabela 1- Categorização das Redes Pesquisadas por Tamanho – Número de Associados

<b>Categoria</b>	<b>Tamanho da rede</b>	<b>Nº de redes</b>
1	Até 16 associados	9
2	De 17 a 26 associados	8
3	De 27 a 48 associados	9
4	Mais de 48 associados	8

Comparando as redes com menor número de associados (categoria 1) com as redes com maior número de associados (categoria 4), identificou-se diferenças estatisticamente significantes no nível de Centralização das decisões ( $p < .05$ ). Nas redes com mais de 48 associados há maior centralização das decisões, isto é, os gestores têm maior autonomia para decidir, o que pode ser explicado pelas dificuldades em tomar, coletivamente, todas as decisões quando o número de empresas envolvidas é maior, como identificado por Albers (2009). Esse resultado é confirmado pela correlação positiva entre o número absoluto de associados de cada rede e a centralização das decisões ( $.495, p < .01$ ). Não foi verificada diferença estatisticamente significativa entre as redes da categoria 1 e as redes das categorias 2 e 3.

No que se refere aos Mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções), verifica-se que redes com mais de 48 associados utilizam um nível maior de incentivos que redes menores ( $p < .01$ ). Incentivos, nesse caso, podem ser um mecanismo para estimular comportamentos de acordo com os interesses coletivos e inibir a ação de *caronas*, como previsto por Olson (1999). Em redes maiores o controle social realizado pelos próprios membros tende a ser um mecanismo ineficiente e que abre espaço para o surgimento de *free-riders*, exigindo a criação de mecanismos formais adicionais. Portanto, o crescimento da rede em número de participantes pode implicar na adoção de um sistema de governança com características diferentes daquele adotado por redes menores.

### 5.2.2 Categorização das redes por tempo de existência

Para uma segunda comparação, as redes foram divididas em categorias de acordo com o número de anos de existência, conforme Tabela 2. A hipótese subjacente é que o amadurecimento da relação cooperativa – representado pelo tempo de existência da rede – leva a mudanças na governança, já que os empresários

conhecem melhor uns aos outros e aos objetivos coletivos, podendo delegar mais autonomia aos responsáveis pela gestão da rede.

Tabela 2 - Categorização das Redes Pesquisadas por Tempo de Existência

<b>Categoria</b>	<b>Tempo de existência da rede</b>	<b>Nº de redes</b>
1	Até 4 anos	11
2	De 5 a 6 anos	9
3	7 anos	6
4	Mais de 7 anos	8

Verificou-se que existem diferenças em termos de governança, quando se compara redes mais novas com redes mais antigas. Redes com mais de 7 anos de existência possuem processos decisórios mais centralizados, oferecendo mais autonomia aos seus gestores do que redes que possuem até 4 anos de existência ( $p < .01$ ). Além disso, redes mais antigas também utilizam o conjunto agregado de mecanismos de governança em maior intensidade do que as redes mais jovens ( $p < .05$ ). Essa diferença entre médias é reforçada pela correlação positiva entre o tempo de existência de cada rede (em anos) e a autonomia decisória dos gestores (.502,  $p < .01$ ) e utilização de mecanismos de governança (.392,  $p < .05$ ). Isto é, quanto mais antiga a rede, maior a autonomia dos gestores e maior o uso de mecanismos de governança.

Pode-se deduzir que, com o amadurecimento da rede, ocorram mudanças no seu sistema de governança, oferecendo maior autonomia aos gestores e reforçando mecanismos que nos primeiros anos são menos utilizados. A explicação para o funcionamento desse sistema de governança em redes mais antigas é que a rede já possui uma orientação estratégica definida e os associados necessitam se envolver menos na tomada de decisões. Ou então, os próprios gestores já conhecem suficientemente o grupo e os objetivos coletivos para tomar decisões, recebendo essa prerrogativa dos empresários associados à rede. Por um lado a governança instituída oferece maior autonomia aos gestores da rede, enquanto por outro amplia a utilização de mecanismos que atuam como indutores dos participantes para garantir que os objetivos coletivos sejam alcançados.

### 5.2.3 Categorização das redes por abrangência geográfica

Também se comparou a governança entre redes de diferentes categorias de abrangência geográfica (Tabela 3). Considerando que a maioria das redes tem abrangência regional (categoria 2) e estadual (categoria 3), as comparações foram realizadas entre esses dois grupos. Redes de abrangência regional possuem empresas associadas em uma região geográfica específica, em um raio de ação bastante próximo. Por sua vez, redes estaduais têm associados em várias regiões de um mesmo estado brasileiro, cobrindo uma área geográfica maior.



Tabela 3 - Categorização das Redes Pesquisadas por Abrangência Geográfica

<b>Categoria</b>	<b>Abrangência da rede</b>	<b>Nº de redes</b>
1	Local	2
2	Regional	14
3	Estadual	16
4	Interestadual	2

Na análise empírica, verificou-se que redes de abrangência estadual possuem processos decisórios mais centralizados do que redes de abrangência regional ( $p < .05$ ). Essa diferença é compreensível à medida que redes estaduais têm maior dificuldade para reunir todos os associados para tomar decisões. Nessas redes, é possível que haja assembleias com menor frequência e que estas sejam destinadas à discussão e tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, deve-se lembrar que oferecer maior autonomia aos gestores é uma forma de acelerar o processo decisório, mas não significa que as decisões tomadas serão implementadas ou seguidas pelos associados, podendo gerar implicações negativas no desempenho das empresas. Comparando os mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções), não se verificou diferenças entre as categorias de redes.

### 5.3 Discussão dos resultados

Como forma de síntese, as principais diferenças identificadas na comparação entre as 34 redes, sob diferentes critérios de categorização, são apresentadas no Quadro 1. As diferenças na governança das redes se revelam ao analisar as seis dimensões adaptadas dos estudos de Albers (2005, 2009, 2010): centralização das decisões estratégicas, centralização das decisões operacionais, formalização, controle, incentivos e sanções. Ainda que haja similaridades entre as redes pesquisadas, com níveis relativamente baixos de centralização das decisões e níveis médio-altos de utilização de mecanismos de governança, é possível verificar diferenças. As redes optaram por uma combinação de diferentes níveis de utilização das dimensões de governança, desde redes com maior centralização nas decisões até redes pautadas por decisões participativas e pouco centralizadas. O mesmo ocorre em relação aos mecanismos de governança: algumas redes utilizam maiores níveis de incentivos ou mesmo um nível maior em todo o conjunto de mecanismos de governança.

Esse resultado é revelador se for considerado que todas as redes da pesquisa foram constituídas no mesmo formato jurídico, como associações sem fins lucrativos. Isso significa que elas seguem as mesmas regras jurídicas de constituição e regulação, mas, na prática, adaptam essas regras e procedimentos de acordo com suas necessidades ou de acordo com seu crescimento e desenvolvimento. Confirma-se, portanto, o argumento de Müller-Hagedorn e Preißner (1998). Segundo esses autores, embora as regras de participação nas decisões que caracterizam empreendimentos cooperativos sejam juridicamente determinadas, na prática existem possibilidades de organização das atividades e dos processos para aumentar a eficiência, concedendo maior autonomia aos gestores da rede ou utilizando comitês e grêmios, como ocorre em redes alemãs.

Verificou-se que o número de associados da rede, tempo de existência da rede e abrangência geográfica estão relacionados a diferenças no sistema de governança das redes. Estas três variáveis foram selecionadas para

análise a partir das fases de desenvolvimento das redes sugeridas por Ceglie e Dini (1999), Child (2001), Zineldin (2002), Ring e Van de Ven (1994), Spekman, Forbes, Isabella e MacAvoy (1998), Dwyer, Schurr e Oh (1987) e D'Aunno e Zuckerman (1987). Conforme esses autores, as redes se desenvolvem e consolidam a partir do amadurecimento das relações entre as empresas, ingresso de novas empresas e ampliação da área de abrangência geográfica da rede.

Quadro 1 - Comparações das Características de Governança entre Categorias de Redes

		ASPECTO ANALISADO	
		Governança da rede: Centralização da tomada de decisões	Governança da rede: Mecanismos (formalização, controle, incentivos e sanções)
<b>CRITÉRIO DE CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>Número de associados da rede</b>	Redes com mais de 48 associados têm níveis maiores de centralização na tomada de decisões do que redes com menos de 16 associados.	Redes com mais de 48 associados utilizam um nível maior de incentivos do que redes menores.
	<b>Tempo de existência da rede</b>	Redes com mais de 7 anos têm níveis maiores de centralização da tomada de decisões do que em redes formadas há menos de 4 anos.	Redes formadas há mais de 7 anos utilizam mecanismos de governança em maior intensidade do que redes formadas há menos de 4 anos.
	<b>Abrangência geográfica da rede</b>	Redes de abrangência estadual têm níveis maiores de centralização na tomada de decisões do que redes regionais.	Não houve diferenças estatísticas significantes.

Em redes com mais de 48 associados, formadas há mais de 7 anos ou com abrangência geográfica estadual, verificou-se maior centralização dos processos decisórios. Os gestores dessas redes têm mais autonomia para tomar decisões, com menor nível de participação dos associados. Esse resultado aponta para uma direção contrária à dos estudos realizados em organizações individuais, como o de Hall (2004), segundo o qual o aumento do tamanho organizacional está relacionado a uma maior descentralização das decisões, geralmente acompanhado de mais regras e formalização.

Redes maiores também utilizam níveis maiores de incentivos, como forma de estimular os associados a adotar as ações coletivas ou cumprir as decisões da rede. Além disso, verificou-se que redes formadas há mais de 7 anos utilizam o conjunto agregado de mecanismos de governança (formalização, controle, incentivos e sanções) em níveis maiores do que redes jovens. Estes achados fazem sentido à luz da teoria de Olson (1999), segundo o qual grandes grupos exigem a utilização de mecanismos para evitar comportamentos oportunistas ou caronas, que usufruem os benefícios da cooperação, mas pouco se empenham para gerar esses benefícios.

Esses resultados confirmam a proposição de Provan e Kenis (2007) de que a governança de redes sofre modificações e ajustes, de acordo com mudanças nas características das redes, e trazem novas luzes para os estudos de Albers (2005, 2009, 2010), agora no contexto das redes horizontais de empresas. A lógica de tomada de decisões participativas e poucos mecanismos de governança, que serve para uma pequena rede, com poucos participantes, pode não ser eficiente em redes maiores, dificultando o processo decisório ou obtendo limitado

engajamento dos empresários nas ações coletivas. A partir dos resultados observados na pesquisa empírica, pode-se esperar que haja mudanças gradativas na governança das redes brasileiras à medida que elas crescem em número de participantes e se expandem geograficamente. Trata-se de uma necessidade, tendo em vista que organizar uma rede de alcance nacional e fazê-la funcionar de maneira eficiente requer mecanismos distintos de uma rede local, com poucos participantes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tomou como ponto de partida a sugestão de Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), Möller, Rajala e Svahn (2005), Provan e Kenis (2007), Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008) e Roth *et al.* (2012) quanto à necessidade de avançar na compreensão sobre a organização e governança de redes interorganizacionais. Definiu-se como objetivo analisar a influência de fatores contextuais na governança de redes horizontais de empresas, especificamente o tempo de existência da rede, o número de empresas participantes e a abrangência geográfica da rede. Os resultados apontaram que redes mais antigas, com maior número de participantes e maior abrangência geográfica possuem processos decisórios mais centralizados, em comparação com redes menores e mais jovens.

A principal contribuição teórica do artigo é a verificação empírica da afirmação de Provan e Kenis (2007) de que a governança de RIOS sofre modificações de acordo com características da rede, ainda que as redes sejam constituídas sob um mesmo formato jurídico (Müller-Hagedorn & Preißner, 1998). O estudo revelou que a governança de redes difere em razão de fatores contextuais como o número de participantes, tempo de existência e abrangência geográfica. Como contribuição gerencial, o estudo mostra que a governança difere de acordo com características das redes, que precisam se manter eficientes em termos de agilidade na tomada de decisões. É papel dos empresários participantes da RIO avaliar constantemente a eficiência da governança adotada pela rede e promover modificações, se necessário. Conceder maior autonomia aos gestores, por exemplo, pode ser necessário para não inviabilizar o processo cooperativo, à medida que a rede se desenvolve.

Os resultados revelam os desafios das redes brasileiras que estão em processo de crescimento e precisam atrair novos associados para alcançar um volume de negócios que permita obter ganhos de escala nas negociações de produtos e serviços. Essas redes precisam encontrar maneiras de organizar processos eficientes de tomada de decisões (eventualmente concedendo maior autonomia aos gestores) e, ao mesmo tempo, garantir que essas decisões estejam alinhadas com o interesse dos associados, sob pena de perder participantes ou levar ao encerramento da própria rede. Repensar continuamente a governança e a gestão da rede pode contribuir positivamente para a competitividade da rede e sua manutenção no mercado.

A principal limitação do presente estudo é o número de redes de empresas analisado. Embora os dados obtidos tenham sido suficientes para realização de testes não-paramétricos, análises mais robustas exigiriam um número maior de redes. Estudos futuros também poderiam buscar uma amostra mais equilibrada em termos de distribuição geográfica das redes, fortemente concentrada no estado do Rio Grande do Sul na presente pesquisa. Como ponto positivo da pesquisa realizada, deve-se citar que a maioria dos estudos sobre redes no Brasil utiliza as empresas em rede como unidade de análise, mas poucos fazem análises quantitativas no nível das redes.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos sobre governança de redes interorganizacionais, ampliando a base de análise ou através de pesquisas qualitativas, colhendo as impressões de gestores de redes e

empresários associados sobre o tema. É relevante, também, que sejam realizados estudos para analisar a relação entre as características do sistema de governança das redes e o desempenho das empresas associadas, uma vez que variáveis como centralização das decisões, formalização e nível de incentivos podem influenciar o desempenho das organizações participantes. Em última análise, o sistema de governança precisa ser eficiente do ponto de vista da rede e organizar a cooperação de tal forma que a rede seja capaz de contribuir para a competitividade das empresas associadas.

---

Artigo submetido para avaliação em 28/05/2012 e aceito para publicação em 26/08/2012

---

## REFERÊNCIAS

- Albers, S. (2005). *The design of Alliance Governance Systems*. Köln: KölnerWissenschaftsverlag.
- Albers, S. (2010) Configurations of alliance governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, pp. 204-233.
- Albers, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken (2009). In S. Albers & Reihlen, M. (Org.), *Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke* (pp. 113-144). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R. & Reyes, E. (2010) O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, pp. 458-477.
- Brass, D.; Galaskiewicz, J.; Greve, H. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, pp. 795-817.
- Casarotto Filho, N. & Pires, L. H. (1999). *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.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Ceglie, G. & Dini, M. (1999). *SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999. Acesso em 15 julho, 2009, de <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/russof/giopaper.pdf>.
- Child, J. Learning through strategic alliances (2001). In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka, I. (Eds.), *Organizational Learning and knowledge* (pp. 657-680). Oxford: Oxford University Press.
- Cornforth, C. (2002) Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. *Review of International Co-operation*, v. 95, n. 1, pp. 51-57.
- Cornforth, C. (2004) The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Co-operative Economics*, v. 75, n. 1, pp. 11-32.
- D'anno, T. A. & Zuckerman, H. S. (1987). A life-cycle model of organizational federations: the case of hospitals. *Academy of management review*. *Academy of Management*, v. 12, n. 3, pp. 534-45, 1987.
- Dannenmaier, S., Saalfrank, S. & Lindebner, G. (2003). Horizontale Kooperations-systeme im Handel und Handwerk: Perspektiven und Strategien. In S. Dannenmaier, G. Lindebner, S. Saalfrank (Eds.), *Die Zukunft der Kooperationen* (pp.71-186). Frankfurt am Main: DeutscherFachverlag.
- Das, T.K.; Teng, B.S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*. v.19, n.3, pp. 279-308.

- Dussauge, P.; Garrette, B. (1995). Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n.3, pp. 505-530.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *J. Marketing*, v. 51, n. 4, pp. 11-27.
- Ebers, M. & Grandori, A. (1999). The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. In M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, (pp.265-286). New York: Oxford University Press.
- Ernst, D. & Bamford, J. (2005) Your alliances are too stable. *Harvard Business Review*, June, pp. 133-141.
- Fröhlich, H. (2003). Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung. In: Wieselhuber (Ed.), *Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements*, (pp. 391-406). Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Grandori, A. & Soda, G. (1995) Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, pp. 183-214.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Hall, R. H. (2004) *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Hibbert, P., Huxham, C. & Smith Ring, P. (2008) Managing collaborative inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers & C. Huxham, P. Smith Ring, *The Oxford Handbook of Inter-organizational relation* (pp. 390-416). Oxford: Oxford University Press.
- Ireland, R.D, Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, v. 28, n. 3, pp. 413-446.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.9, n. 1, pp. 31-41.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic Networks: Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Klaas-Wissing, T. & Albers, S. (2010) Cooperative versus corporate governance of LTL networks. *International Journal of Logistics Research and Applications*. v. 13, n. 6, pp. 493-506.
- Marcon, M.; Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions ZéroHeure.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2005). Strategic business nets: their type and management. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9, pp. 1274-1284.
- Müller-Hagedorn, L. & Preißner, M. (1998). Kooperation als Erfolgsfaktor für den Mittelständischen Handel. In G. Olesch, *Kooperation im Wandel: zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen* (pp.83-110). Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.
- Oelsnitz, D. & Tiberius, V. A. (2007). Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien: Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb. In G. Schreyögg, J. Sydow (Eds.), *Kooperation und Konkurrenz* (pp.121-159). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998) Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n.4, pp. 549-583
- Olson, M. (1999). *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: Edusp.
- Oxley, J. E. (1997). Appropriability Hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics & Organization*, v. 13, n. 2, pp. 387-409.
- Panzano, J. (2011). *Gestión horizontal: Estrategias, técnicas y herramientas para incrementar la competitividad de las Centrales de Compra y Servicios*. La Coruña, España: Netbiblio.

- Perrow, C. (1992). Small-firm networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, pp. 707-725.
- Provan, K. & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, pp. 229-252.
- Reuer, J. & Zollo, M. (2000) Managing governance adaptations in strategic alliances. *European Management Journal* v. 18, n. 2, pp.164-172.
- Ring, P.S.; Van Den Ven, A.H. (1994). Developmental processes of interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, pp. 90-118.
- Roth, A.L.; Wegner, D.; Antunes Jr., J.A.V. & Padula, A.D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP*, v.47, n.1, jan-mar., pp. 112-123.
- Santaolària, R.P. & Diéguez, E.D. (2005). Construcción y análisis de escalas. In J.P.L. Mangin & J.V. Mallou, *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 43-89). Madrid: Pearson Educación.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012). *Mapeamento das centrais e redes de negócio*. Recuperado em 25 julho, 2012, de <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>.
- SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (2010). *Programas e Ações do Governo*. Recuperado em 28 outubro, 2010, de [http://www.sedai.rs.gov.br/redes\\_cooperacao.php#mapa](http://www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa).
- Siegel, S. & Castellan, N. J. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Spekman, R.E.; Forbes, T.M.; Isabella, L.A. & Macavoy, T.C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, pp. 747-772.
- Theurl, T. & Schweinsberg, A. (2004). *Neue cooperative Ökonomie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Theurl, T. (2005). From corporate to cooperative governance. In: T. Theurl, *Economics of Interfirm Network* (pp. 149-192). Tubingen: Mohr Siebeck.
- Tiberius, V. (2008). *Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition Wissenschaft.
- Todeva, E. & Knoke, D. (2005) Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, v. 43, n. 1, pp. 123-148.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: Strategy and structure*. London: Toutledge.
- Veltmann, L. (2009). Eckpfeiler des Erfolgs im Mittelstand. *Verbundgruppe & Kooperation*, 8-10.
- Verschoore, J.R. & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, pp. 1043-1069.
- Verschoore, J.R.S. (2004). Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: Verschoore, J.R.S.(Org) *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, pp. 15-46.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.



- Yu, C.M.J., Liao, T.J. & Lin, Z.D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 35, pp. 128–139.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 5, pp. 373-392.
- Zineldin, M. (2002). Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, v. 17, n. 9, pp. 546-558.