

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA  
ENTRE 1990 E 2014.**

**WILLERSON LUCAS DE CAMPOS-SILVA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
willerson\_50@hotmail.com

**MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
falecom\_mary@hotmail.com

**JOÃO AMATO NETO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
willerson\_50@hotmail.com

## **Introdução**

Apesar do enfoque de diversas perspectivas sobre as redes, a governança dessas estruturas não tem recebido a devida atenção, pois entender seu funcionamento é parte crucial para a compreensão dos resultados produzidos por elas (PROVAN, KENIS, 2007). Na visão de Provan, Fish e Sydow (2007) ainda se fazem necessários estudos que discutam as configurações da governança das redes. A contribuição deste estudo consiste em apresentar uma visão geral sobre os mecanismos de governança em redes em conjunto com as abordagens teóricas que os suportam.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A ausência de uma visão ampla sobre este conceito justificou a realização dessa investigação, à medida que a existência de um entendimento amplo do atual desenvolvimento do constructo tende a facilitar a operacionalização de pesquisas futuras. O estudo objetiva analisar os mecanismos de governança em redes interorganizacionais em relação as abordagens teóricas adotadas, tomando como referência a produção científica entre 1990 e 2014.

## **Fundamentação Teórica**

O presente estudo adota redes como sendo duas ou mais organizações trabalhando em parceria visando aprimorar os resultados ao alcançarem objetivos comuns e individuais (AAKER, 1995). Restringe-se o foco à governança para a esfera privada e não desenvolverá a ótica da governança corporativa. Este estudo é norteado pela visão de Albers (2010), onde os sistemas de governanças são conjuntos de instrumentos, ou mecanismos, usados para coordenar, monitorar e incentivar o comportamento das organizações participantes de uma rede.

## **Metodologia**

Este estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva (Vergara, 2005). Quanto aos meios, será bibliográfico utilizando de dados secundários através do estudo sistemático em publicações acadêmicas.

Para a seleção da amostra de artigos foi utilizada as ferramentas de busca da base de dados Web of Science. Fez-se a construção dos termos de busca a partir da seleção de termos chaves na literatura que correspondessem a base “network+governance+mechanism”.

A análise dos dados foi feita em três etapas: descritiva, exploratória e conceitual.

## **Análise dos Resultados**

Observou-se que 50% dos artigos foram publicados após 2010. Identificou-se a predominância da abordagem da ECT ao longo de todo o período estudado, a qual, a partir de 2007, passou a ser adotada de forma conjugada com a abordagem de Redes Sociais.

Os mecanismos formais/explicitos podem ser divididos em controle dos resultados e controle do comportamento e são baseados em monitoramento, regras e acordos. Já os mecanismos informais/implícitos/relacionais são essencialmente baseados sobre a confiança (mecanismo de governança dominante nas transações em rede) e as normas sociais.

## **Conclusão**

Não se verificou tendências no pensamento de governança em rede. Os estudos são homogêneos em sua conceituação, seguindo, principalmente o framework da ECT.

É possível perceber uma tendência de aliar mecanismos sociais a fim de complementar a limitação dos mecanismos formais. A confiança esteve sempre presente nos estudos e mesmo considerada como um mecanismo de governança relacional, acaba permeando até os trabalhos com viés econômico, como a ECT. Este fato confirma a tendência da visão de complementariedade entre os mecanismos contratuais (propostos pela ECT) e os relacionais.

## **Referências Bibliográficas**

- AAKER, D. A. Strategic market managemet. New York: Jonh Wiley & Sons, 1995.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. Schmalenbach Business Review, n.62, p.204-233, 2010.
- PROVAN, G. FISH, A, SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. Journal of Management, v.33, 2007.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. J. public Adm. Res. theory, v.18, n.2, p.229–252, 2007.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

# **MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA ENTRE 1990 E 2014.**

## **1. INTRODUÇÃO**

Partindo do ponto de que uma rede é formada por empresas independentes, Zacarelli et al. (2008), chama a atenção para uma atuação velada e discreta da governança, como na governança corporativa.

Apesar do enfoque de diversas perspectivas sobre as redes, a governança dessas estruturas não tem recebido a devida atenção, pois entender seu funcionamento é parte crucial para a compreensão dos resultados produzidos por elas (PROVAN, KENIS, 2007; POWELL et al., 2005). Para Wegner (2012) a forma como as redes podem ser governadas e gerenciadas mais eficientemente é um tema de pesquisa sugerido por autores como Möller, Rajala e Svahn (2005), Verschoore (2006) e Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008).

Segundo Albers (2010) os sistemas de governança se constituem de acordos usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança, essa governança se perfaz mediante a atuação de uma estrutura e mecanismos que visam coordenar, monitorar e influenciar sua evolução e seu desempenho ao longo do tempo. Na visão de Provan, Fish e Sydow (2007) ainda se fazem necessários estudos que discutam as configurações da governança das redes. Neste sentido, uma melhor compreensão da utilização de uma teoria permite perceber com maior clareza o que tem sido estudado, bem como o que ainda precisa ser estudado.

A partir deste contexto, o objetivo deste artigo é analisar os mecanismos de governança em redes interorganizacionais em relação às abordagens teóricas adotadas, tomando como referência a produção científica entre 1990 e 2014. A ausência de uma visão ampla sobre este conceito justificou a realização dessa investigação, à medida que a existência de um entendimento amplo do atual desenvolvimento do constructo tende a facilitar a operacionalização de pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As redes vêm sendo usadas como um meio de organizações privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, de encarar o ambiente complexo as quais estão inseridas; bem como, na tentativa de conhecer as relações entre as organizações e como elas afetam o sistema econômico (SACOMANO-NETO, 2004; LOPES; BALDI, 2009).

As delineações e conceituações devem ir ao encontro dos aspectos focados pela teoria a ser aplicada, como por exemplo, Teoria da Dependência de Recursos; Teoria Institucionalista; Estratégia; Análise de Rede Social; Economia Institucional; etc (EBERS, 1997). As explicações produzidas por elas podem se complementar, bem como podem se confrontar. Autores como Alter e Hage (1993), Auster (1994), Grandori e Soda (1995) Mizruchi e Galaskiewicz (1993), Sydow (1992) produziram resumos e revisões dessas abordagens.

A partir dos trabalhos de Balestrin e Arbage (2007), Balestrin e Vargas (2002) e Oliver e Ebers (1998) foram agrupadas no Quadro 1 correntes teóricas sobre redes interorganizacionais.

Quadro 1 - Abordagens Teóricas de Redes Interorganizacionais

ABORDAGENS TEÓRICAS	FOCO	AUTORES PRINCIPAIS
Economia Industrial	Busca variáveis explicativas para a eficiência das redes, a partir de conceitos como economias de escala e especialização	Eccles (1981); Turati (1990); Teece (1980)
Estratégias Interorganizacionais	Na qual a configuração em rede é vista como fator estratégico na busca de vantagens competitivas	Marcon e Moinet (2000); Fayard (2000); Jarillo (1988)
Teoria da Dependência de Recursos	Salienta que um dos fatores que condicionam a formação das redes é a busca de recursos tangíveis (matéria prima, tecnologia, etc.) ou intangíveis (informação, conhecimento, etc.)	Pfeffer; Salancik (1978)
Redes Sociais	Segundo a qual a posição dos atores na rede influencia na organização de seus membros e suas inter-relações	Powell (1990); Burt (1992)
Teorias Críticas	Que enxergam as redes como instrumentos para formação de classes dominantes e exercício do poder	DiMaggio; Powell (1983); Grabher (1993)
Teoria Institucional	Salienta que as organizações buscam, por meio da rede, ganhar legitimidade em seu ambiente institucional	Perucci e Potter (1989); Salancik (1995)
Teoria dos Custos de Transação	Foco na avaliação comparativa dos custos de transação incorridos nas transações em diferentes arranjos institucionais	Williamson (1975, 1979); Jarillo (1988)
Teoria do comportamento organizacional	Busca estudar questões relacionadas a temas como confiança e cooperação dos atores no momento de organizarem-se em redes. Nessa perspectiva, organizações escolhem trabalhar juntas para alcançar, de forma cooperada, mútuos benefícios	Harrigane e Newmann (1990)
Teoria de Trocas Sociais	Foco em como as características do processo de trocas estão relacionados com o conteúdo e com a estrutura de relacionamentos inter-organizacionais.	Blau e Emerson (1964)

Fonte: baseado em Balestrin e Arbage (2007), Balestrin e Vargas (2002) e Oliver e Ebers (1998)

Para utilizar esse conceito de forma útil no campo da pesquisa organizacional, Ebers (1997) sugere, primeiramente, um delineamento mais restrito do termo, para assim diferenciá-lo e confrontá-lo com outras formas de organização. Neste sentido o presente estudo adota redes como sendo duas ou mais organizações trabalhando em parceria visando aprimorar os resultados ao alcançarem objetivos comuns e individuais (AAKER, 1995).

## 2.1. Governança em redes e mecanismos de governança

Dentro do campo dos estudos organizacionais o conceito de governança é aplicado sob diversas óticas (CORNFORTH, 2004; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012). Por esta razão, torna-se necessário o esclarecimento de seu emprego. Inicialmente, é preciso restringir o foco à governança para a esfera privada. Em um segundo momento, este estudo não desenvolverá a ótica da governança corporativa. Este estudo é norteado pela visão de Grandori e Soda (1995) e Albers (2010), onde os sistemas de governanças são conjuntos de instrumentos, ou mecanismos, usados para coordenar, monitorar e incentivar o comportamento das organizações participantes de uma rede.

Sob uma vertente econômica, a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) trata o conceito de governança de rede como uma forma intermediária de coordenação das

transações, fornecendo base para a investigação sobre as decisões de oportunismo e de governança nessas estruturas (NEUMANN, 2010). Essas formas híbridas surgem da necessidade de desenvolver a coordenação entre parceiros juridicamente independentes, configurando-se um desafio elaborar mecanismos de controle (MÉNARD, 2004). No entanto, a ECT destaca a necessidade de reduzir os custos da transação ao adotar os mecanismos de governança adequados dentro das redes, neste sentido, quando se trata de mitigar oportunismo a teoria sugere a implementação de contratos formais (KLEIN; SHELANSKI, 1995; WILLIAMSON, 1996; POPPO; ZENGER, 2002).

A vertente sociológica da governança de redes analisa a governança sob o ponto de vista da governança relacional, ou seja, da organização imersa em um ambiente social, agindo sobre a falha da ECT de não levar em consideração o ambiente social atuante sobre as transações dos agentes econômicos (GRANOVETTER, 1985; POPPO; ZENGER, 2002). Muitos estudiosos, incluindo aqueles que trabalham sob a ótica da ECT, têm observado que a governança nas trocas interorganizacionais vão além dos contratos formais, envolvendo repetidas trocas imersas em relações sociais (POPPO; ZENGER, 2002).

Os mecanismos de coordenação e controle são definidos com base nas relações sociais abrangendo a confiança e a reputação como salvaguardas informais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; POPPO; ZENGER, 2002). Neste contexto, uma questão frequente na literatura (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; POPPO; ZENGER, 2002; GULATI 1995; UZZI 1997) refere-se aos mecanismos informais como complementares ou substitutos aos formais.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa. Baseando-se em Vergara (2005), quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Quanto aos meios, será bibliográfico utilizando de dados secundários através do estudo sistemático em publicações acadêmicas.

#### 3.1. Coleta e análise dos artigos

Para a seleção da amostra de artigos foi utilizada as ferramentas de busca da base de dados *Web of Science*. Fez-se a construção dos termos de busca a partir da seleção de termos chaves na literatura que correspondessem a base “*network+governance+mechanism*” (Quadro 2).

Quadro 2. Termos chave identificados a partir da base “*network + governance + mechanism*”

TERMOS IDENTIFICADOS	AUTORES
<i>Network Organization</i>	Miles e Snow (1986, 1992); Capaldo (2014)
<i>Organization Networks</i>	Uzzi (1996, 1997)
<i>Networks Forms of Organization</i>	Powell (1990)
<i>Networks Organization Forms</i>	Larson (1992)
<i>Interorganizational Relationship</i>	Capaldo (2014)
<i>Interorganizational Cooperation</i>	Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010)
<i>Network Governance</i>	Provan e Kenis (2007); Jones, Hesterly e Borgatti (1997)

A partir deles foram construídos conjuntos de termos de busca (Quadro 3). Os filtros utilizados na base de dados foram: Bases de dados (*Web of Science™ CoreCollection*); Tipos de documento (*Article+Review*); Domínios de pesquisa (*Social Sciences*); Áreas de pesquisa

(Business&Economics+Operations Research Management Science+Social sciences other topics+Engineering); Idioma (Inglês).

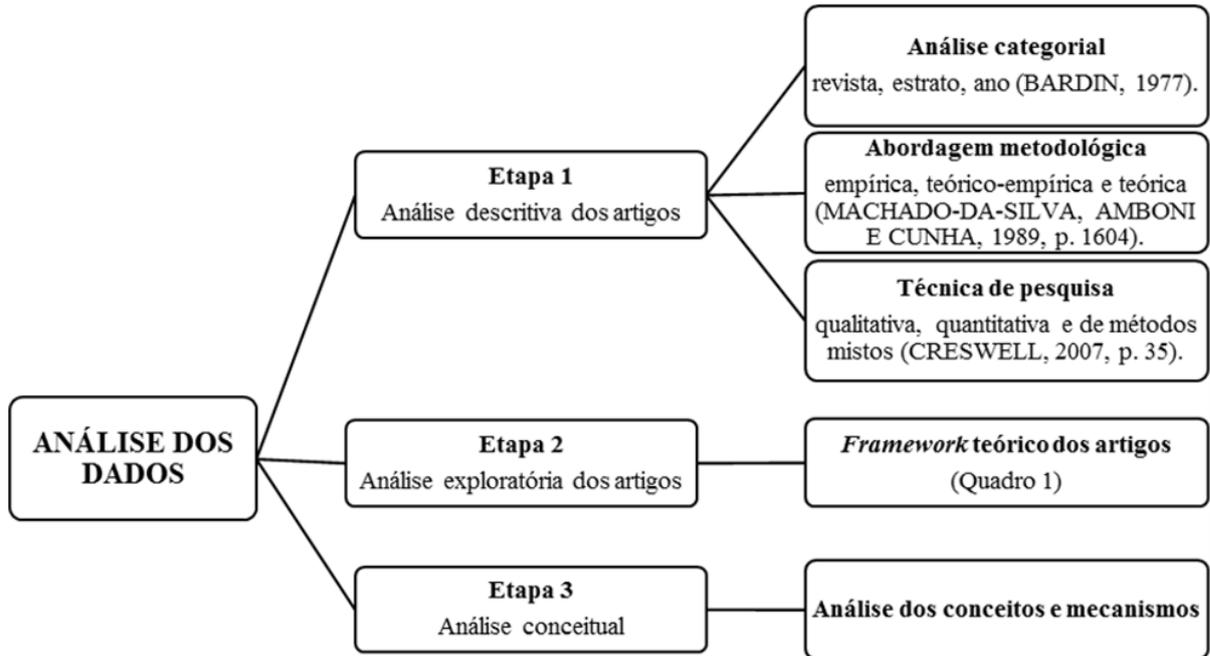
Quadro 3. Termos de busca adotados para a coleta de dados e quantidade de estudos encontrados

TERMOS DE BUSCA 1	TERMOS DE BUSCA 2	TERMOS DE BUSCA 3	TERMOS DE BUSCA 4
(Network OR Alliance) ( <i>Título</i> ) <b>AND</b> (Governance OR Organization OR Coordination) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> Mechanism ( <i>Tópico</i> )	(Network OR Alliance) ( <i>Título</i> ) <b>AND</b> ("Form of Governance" OR "Mode of Governance" OR "Form of Organization" OR "Mode of Organizaton" OR "Form of Coordination" OR "Mode of Coordination" OR  "Forms of Governance" OR "Modes of Governance" OR "Forms of Organization" OR "Modes of Organizaton" OR "Forms of Coordination" OR "Modes of Coordination" OR  "Governance Form" OR "Governance Mode" OR "Organization Form" OR "Organizaton Mode" OR "Coordination Form" OR "Coordination Mode" OR  "Governance Forms" OR "Governance Modes" OR "Organization Forms" OR "Organizaton Modes" OR "Coordination Forms" OR "Coordination Modes") ( <i>Tópico</i> )	(Interorganizational OR Inter-organizational) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> (Relationship OR Cooperation) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> (Governance OR Organization OR Coordination) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> Mechanism ( <i>Tópico</i> )	(Interorganizational OR Inter-organizational) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> (Relationship OR Cooperation) ( <i>Tópico</i> ) <b>AND</b> ("Form of Governance" OR "Mode of Governance" OR "Form of Organization" OR "Mode of Organizaton" OR "Form of Coordination" OR "Mode of Coordination" OR  "Forms of Governance" OR "Modes of Governance" OR "Forms of Organization" OR "Modes of Organizaton" OR "Forms of Coordination" OR "Modes of Coordination" OR  "Governance Form" OR "Governance Mode" OR "Organization Form" OR "Organizaton Mode" OR "Coordination Form" OR "Coordination Mode" OR  "Governance Modes" OR "Organization Forms" OR "Organizaton Modes" OR "Coordination Forms" OR "Coordination Modes") ( <i>Tópico</i> )

A fim de refinar a amostra, inicialmente fez-se a exclusão dos artigos duplicados. Em seguida, através da leitura dos *abstracts*, foram considerados como critérios de exclusão: (a) estudo de outro assunto que não redes de negócios, como, redes públicas; (b) uma definição de mecanismo de governança em redes inadequada ao *framework* teórico; (c) artigos não disponíveis para leitura do texto completo. A amostra refinada a partir desses critérios foi submetida a leitura dos textos completos para se executar as etapas da análise dos dados, entretanto, caso o estudo não apresentasse aderência ao tema de pesquisa, bem como a ausência dos elementos necessários para sua classificação, também seria excluído.

A análise dos dados foi feita em três etapas, conforme a representação da Figura 1.

Figura 1. Etapas da análise dos artigos coletados



#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As consultas foram realizadas no período de setembro a novembro de 2014. Os resultados das buscas estão na Tabela 1, juntamente com os respectivos termos de busca.

Tabela 1. Artigos encontrados

TERMOS DE BUSCA	QUANTIDADE
Termos de busca 1	183
Termos de busca 2	37
Termos de busca 3	65
Termos de busca 4	12
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>

Tabela 2. Etapas de exclusão e amostra final de artigos

ETAPAS DE EXCLUSÃO	QUANTIDADE
(=) Total de artigos encontrados	297
(-) Artigos duplicados	41
(-) Artigos eliminados pela leitura dos <i>abstracts</i>	137
(-) Artigos não disponíveis	4
<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>115</b>

Após a identificação de 297 trabalhos, foram executadas as etapas de exclusão (Tabela 2). Na sequência, a amostra de 115 artigos foi submetida a leitura dos textos, a fim de se realizar as etapas da análise dos dados. Entretanto aqueles estudos que não apresentavam aderência ao tema de pesquisa, bem como não possibilitavam a identificação dos elementos requeridos para consecução das etapas de análise também foram descartados, resultando em uma amostra final de 28 artigos para a análise.

##### 4.1. Análise dos Artigos Selecionados

A partir da conclusão da coleta dos artigos procedeu-se a análise dos dados em três etapas.

### Etapa 1 - Análises descritivas dos artigos

O Anexo 1 apresenta a distribuição dos artigos selecionados por ano. A Tabela 3 permite verificar que houve um crescimento na quantidade de estudos publicados que abrangem o tema nos últimos 5 anos, com 50% dos artigos publicados após 2010. Em complemento, possibilita atestar a qualidade da amostra coletada, sendo 90% dos estudos publicados em *journals* do estrato A do Qualis em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Tabela 3. Quantidade de artigos em relação ao estrato Qualis em Administração, Ciências Contábeis e Turismo

Estrato	1992	1995	1997	1998	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A1	1	1	2		1	1		1	2	2	1		5	1	1	19
A2					1		1				2	1	1			6
B1				1							1					2
B2																0
B3											1					1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

**Nota:** o período abrangido foi entre 1990 e 2014, os anos omitidos da tabela não foram identificados artigos.

A Tabela 4 apresenta a classificação das pesquisas quanto à abordagem metodológica distribuída por ano. A maioria da amostra é composta por artigos teórico-empíricos (78% da amostra), sendo a abordagem dominante desde 2007. De forma geral, estes apresentam inicialmente uma revisão da literatura sobre o tema abordado, entretanto sem o intuito de corroborar ou refutar uma teoria a partir nos resultados empíricos.

Tabela 4. Quantidade de artigos analisados em relação a abordagem metodológica

ABORDAGEM METODOLÓGICA	1992	1995	1997	1998	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Teórico		1	2	1			1						1			6
Empírico																0
Teórico-empírico	1				2	1		1	2	2	5	1	5	1	1	22
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

**Nota:** o período abrangido foi entre 1990 e 2014, os anos omitidos da tabela não foram identificados artigos.

Na Tabela 5 encontram-se os resultados referente a técnica de pesquisa adotada, verificando-se a predominância do uso da técnica qualitativa desde o início do período estudado. Entretanto, a partir de 2008 a técnica quali-quantitativa passou a ser usada com mais frequência, podendo indicar que estes estudos estão buscando a verificação das proposições teóricas por meio dos métodos quantitativos.

Tabela 5. Quantidade de artigos analisados em relação a técnica de pesquisa

Técnica de Pesquisa	1992	1995	1997	1998	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>Quali</b>	1	1	2	1	1	1	1			1	4	1	3		1	<b>18</b>
<b>Quanti</b>								1					1			<b>2</b>
<b>Mista</b>					1				2	1	1		2	1		<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

**Nota:** o período abrangido foi entre 1990 e 2014, os anos omitidos da tabela não foram identificados artigos.

*Etapa 2 - Análise exploratória dos artigos: abordagens teóricas*

A categorização dos artigos em diferentes abordagens teóricas feita na Tabela 6 teve como base o Quadro 1. É possível identificar a predominância da abordagem da ECT ao longo de todo o período estudado, com a abordagem de Redes Sociais mais frequente a partir de 2007. Verifica-se também que em 2008 diversas outras abordagens figuram, conforme a Tabela 6.

Tabela 6. Quantidade de artigos analisados em relação a abordagem teórica

	1992	1995	1997	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Teoria dos custos de transação	17		1, 16	11, 19	20	10	14	24	9, 13, 18, 21		2, 7, 23			<b>16</b>
Redes Sociais (social networks)			16						9, 13		7		15	<b>5</b>
Teoria do capital social							14				2			<b>2</b>
Dependência de Recursos									22					<b>1</b>
Estratégias Interorganizacionais										5	4			<b>2</b>
Teoria da agência												12		<b>1</b>
Teoria Institucional											3			<b>1</b>
Teoria de trocas Sociais									13					<b>1</b>
REVISÃO		6									8			<b>2</b>

**Notas:** O período abrangido foi entre 1990 e 2014, os anos omitidos da tabela não foram identificados artigos.

<sup>1</sup>ACHROL (1997); <sup>2</sup>ARRANZ; ARROYABE (2012); <sup>3</sup>DE REUVER; BOUWMAN (2012); <sup>4</sup>GARDET; FRAIHA (2012); <sup>5</sup>GARDET; MOTHE (2011); <sup>6</sup>GRANDORI; SODA (1995); <sup>7</sup>LIN et al. (2012); <sup>8</sup>PILBEAM; ALVAREZ; WILSON (2012); <sup>9</sup>TALAMINI; VELLOSO FERREIRA (2010); <sup>10</sup>VAN EES; BACHMANN (2006); <sup>11</sup>WATHNE; HEIDE (2004); <sup>12</sup>WINCENT; THORGREN; ANOKHIN (2013); <sup>13</sup>YOON; HYUN (2010); <sup>14</sup>ARRANZ; ARROYABE (2007); <sup>15</sup>CAPALDO (2014); <sup>16</sup>JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); <sup>17</sup>LARSON (1992); <sup>18</sup>BOSCH-SIJTSEMA; POSTMA (2010); <sup>19</sup>DEKKER (2004); <sup>20</sup>NESS; HAUGLAND (2005); <sup>21</sup>NEUMANN (2010); <sup>22</sup>PARMIGIANI; MITCHELL (2010); <sup>23</sup>SZCZEPANSKI; SWIATOWIEC-SZCZEPANSKA (2012); <sup>24</sup>GULATI; NICKERSON (2008).

Em seis dos estudos a Teoria das Redes Sociais foi utilizada em conjunto com a ECT. Em apenas 2 estudos ela apareceu como único *framework* adotado. Esta teoria, com base na

imersão (conceito de *embeddeness*), proporciona diferentes opções de mecanismo de governança.

### *Etapa 3 - Análise dos Conceitos*

Os trabalhos baseados nas teorias originadas nas áreas da Economia, da Sociologia e da Teoria Organizacional, apresentam diferentes enfoques, entretanto elas complementam-se para compor o entendimento dos mecanismos de governança em rede.

Dentre os trabalhos analisados os mecanismos de governança em redes são apresentados sob diversas classificações e apesar de diferentes rotulagens recebidas (Quadro 4) são basicamente os mesmos e cumprem as mesmas funções.

Quadro 4. Diferentes rotulagens recebidas pelos mecanismos de governança em redes

<b>MECANISMOS DE GOVERNANÇA</b>	<b>AUTORES</b>
Mecanismos implícitos e explícitos	Bosch-Sijtsema e Postma (2010)
Mecanismos formais e informais	Dekker, (2004) e Neumann (2010)
Mecanismos formais e relacionais	Arranz e Arroyabe (2012) e Szczepanski e Swiatowiec-Szczepanska (2012)
Mecanismos <i>ex-post</i> e <i>ex-ante</i>	Dekker (2004), Neumann (2010) e Arranz; Arroyabe, 2012).

De uma forma geral, os mecanismos formais/explicitos (também rotulado de obrigações contratuais ou mecanismos formais) podem ser divididos em controle dos resultados e controle do comportamento (OUCHI, 1979 apud DEKKER, 2004) e são baseados em monitoramento, regras e acordos. Já os mecanismos informais/implícitos/relacionais (também chamado de controle social) são essencialmente baseados sobre a confiança e as normas sociais.

Cabe destacar o foco dado a confiança, como um mecanismo de governança dominante nas transações em rede (VAN EES; BACHMANN, 2006). Mayer, Davis e Schoorman (1995, p.712) definem confiança como “a vontade de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da capacidade para monitorar ou controlar a outra parte”. A confiança como mecanismo de governança está presente na grande maioria dos estudos, os quais a consideram um importante mecanismo de governança, como por exemplo: Achrol (1997), Dekker (2004), Ness e Haugland (2005), Van Ees e Bachmann (2006), Gulati e Nickerson (2008) e Neumann (2010), Szczepanski e Swiatowiec-Szczepanska (2012), Arranz e Arroyabe (2012), Capaldo (2014), dentre outros.

Os mecanismos de coordenação baseados na Teoria das Redes Sociais são mecanismos que emergem das relações sociais na qual a ação econômica está imersa. Capaldo (2014), baseando-se nos trabalhos de Granovetter, (1985) e Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) divide os mecanismos sociais em relacionais (como relações interpessoais, confiança e reciprocidade) e estruturais (como acesso restrito, macrocultura, sanções coletivas e reputação).

Arranz e Arroyabe (2007) evidencia a convegência de outros autores quanto a função dos laços entre os parceiros como um mecanismo de governança e ainda afirmam que diferentes mecanismos são identificados quando decorrente da combinação da ECT e a Teoria das Redes

Sociais. Neste sentido a perspectiva que segue é a de um emergente *mix* de mecanismos de governança, aliando tanto mecanismos contratuais, quanto aqueles baseados em mecanismos sociais, como confiança, capital social, sanções coletivas.

Baseando-se em Yoon e Hyun (2010), é possível inserir neste contexto a contribuição da teoria de trocas sociais. Neste sentido, uma série de fatores-chave relevantes para as estruturas de governança foram identificados e agrupados por Talamini e Ferreira (2010) em duas categorias: os que decorrem da ECT e os derivados das redes como estruturas imersas em um ambiente de laços sociais. Incluída nesta perspectiva, a confiança continua figurando como uma importante forma de melhorar o desempenho e reduzir os custos de transação.

Em uma combinação da Teoria de Redes Sociais com a Teoria da Agência, Wincent, Thorgren e Anokhin (2013), acrescentam o componente “idade da rede” para a adoção de mecanismos de governança. Os autores propõem que o monitoramento das atividades da rede por meio de conselhos de rede pode ser mais eficaz nas etapas de recém formação da rede. No entanto, quando a rede amadurece a imersão cumpre o papel de mitigar os riscos ao disseminar conhecimentos e informações sobre os parceiros da rede, sendo desnecessário o papel do monitoramento por meio de um conselho de rede.

Neste sentido, confiança e controle são duas questões fundamentais para estas estruturas. Gulati e Nickerson (2008) teorizam que a presença de confiança ao iniciar uma relação de troca leva os parceiros a usar mecanismos de governança menos formais. Essa interação levou estudos como Larson (1992), Achrol (1997), Lui e Ngo (2004) e Gulati e Nickerson (2008) a questionarem a confiança como substituta ou complementar aos mecanismos formais de governança.

Mais recentemente, a Teoria de Estratégias Interorganizacionais tem figurado nos estudos enxerga apresentando como mecanismo: grau de formalidade, confiança, divisão de benefícios, garantias e resolução de conflitos. (GARDET; FRAIHA, 2012; GARDET; MOTHE, 2011). Outro exemplo é a Teoria de Dependência de Recursos, definem os mecanismos de governança relacional para a gestão do fornecedor, tais como os processos para a manutenção de boa vontade, a partilha de informações, e avaliação de fornecedor. (PARMIGIANI; MITCHELL, 2010).

Grandori e Soda (1995) apresentam uma visão geral de mecanismos de coordenação organizacional empregados nas relações inter-firmas, são eles: comunicação, mecanismos de decisão e negociação; coordenação de controle social; pessoal comum; hierarquia e as relações de autoridade; planejamento e controle do sistema dentre outros. Em uma revisão mais recente Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) apresentam uma diferenciação entre mecanismos formais (padrões para produção e participação, sistemas de controle, coordenação, contratos) e informais (normas, sistemas de valores, cultura, compartilhamento de informações).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo se propôs analisar os mecanismos de governança em redes interorganizacionais em relação às abordagens teóricas adotadas, tomando como referência a produção científica entre 1990 e 2014. A partir da busca verificou-se a predominância de estudo qualitativos e teóricos-empíricos. A abordagem teórica mais utilizada tem sido a

Teoria dos Custos de Transação, a qual, a partir de 2007, passou a ser adotada de forma conjugada com a abordagem de Redes Sociais.

Ao longo do período estudado não se verificou tendências no pensamento de governança em rede. Os estudos, de certa forma, estão bem homogêneos em sua conceituação, seguindo, principalmente o framework da ECT, apesar de nos últimos anos a Teoria de Redes Sociais ter estado mais presente.

No entanto, é possível perceber uma tendência de aliar mecanismos sociais (como controle social por meio da imersão) a fim de complementar a limitação dos mecanismos formais (contrato e monitoramento). Entretanto, a confiança esteve sempre presente nos estudos, muitas vezes sendo mencionada como um dos principais mecanismos de governança. Mesmo considerada como um mecanismo de governança relacional, a confiança acaba permeando até os trabalhos com viés econômico, como a ECT. Este fato confirma a tendência da visão de complementariedade entre os mecanismos contratuais (propostos pela ECT) e os relacionais.

A partir do exposto, a contribuição deste estudo consiste em apresentar uma visão geral sobre os mecanismos de governança em redes em conjunto com as abordagens teóricas que os suportam. Ainda é necessário esclarecer que somente fizeram parte da amostra artigos em inglês publicados nos *journals* presentes na base de dados *ISI Web of Science*.

## 6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Strategic market managment**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1995.
- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. **J Acad Market Sci**, v.25, n.1, p.56-71, 1997.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n.62, p.204-233, 2010.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wisshafstverlag, 2005.
- ALTER, C.; HAGE, J. 1993. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage.
- ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F. Can innovation network projects result in efficient performance? **Technol Forecast Soc**, v.79, n.3, p.485-497, 2012.
- ARRANZ, N.; DE ARROYABE, J. C. F. Governance structures in R&D networks: An analysis in the European context. **Technol Forecast Soc**, v.74, n.5, p.645-662, 2007.
- AUSTER, E. R. Macro and Strategic Perspectives on Interorganisational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation. **Advances in Strategic Management**, v.10, p.3-40, 1994.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE Eletrônica**, v.6, n.1, 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Anais do II ENEO, Recife, 2002.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, v.14, n.3, p.458-477, 2010.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOSCH-SIJTSEMA, P.M.; POSTMA, T. J. B. M. Governance factors enabling knowledge transfer in interorganisational development projects. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.22, n.5, p.593-608, 2010.
- CAPALDO, A. Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. **Industrial Marketing Management**, v.43, n.4, p.685-703, 2014.
- CORNFORTH, C. The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.75, n.1, p.11-32, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Account Org Soc**, v.29, n.1, p.27-49, 2004.
- EBERS, M. **Explaining Inter-Organizational Network Formation in The Formation of Inter-Organizational networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.
- GARDET, E.; FRAIHA, S. Coordination Modes Established by the Hub Firm of an Innovation Network: The Case of an SME Bearer. **Journal Small Business Management**, v.50, n.2, p.216-238, 2012.
- GARDET, E.; MOTHE, C. The Dynamics of Coordination in Innovation Networks. **European Management Review**, v.8, n.4, p.213-229, 2011.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms And Forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Acad of Management Journal**, v.38, p.85-112, 1995.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v.19, n.5, p.688-708, 2008.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Acad Manage Rev**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.
- KLEIN, P. G.; SHELANSKI, H. A. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics and Organization**.v.11, n.2, p.335-361, 1995.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p.76-104, 1992.
- LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **RAP**, v.43, n.5, p.1007-1035, 2009.

- LUI, S. S.; NGO, H. Y. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. **Journal Management**, v.30, n.4, p.471-485, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C; AMBONI, N; CUNHA, V. C. Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. In: ENAPAD, 13., 1989. **Anais...** Águas de São Pedro: ANPAD, 1989.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, n.2, p.709-734, 1995.
- MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **J. Institutional Theor. Econ.**, n.16, p.345-376, 2004.
- MILES, R., SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, p.53-72, 1992.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.2, p.68-73, 1986.
- MIZRUCHI, M. S.; GALASKIEWICS, J. Networks of interorganizational relations. **Sociological Methods & Research**, London, v.22, n.1, p.46-70, 1993.
- MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, n.58, p.1274–1284, 2005.
- NESS, H.; HAUGLAND, S. A. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. **J Bus Res**, v.58, n.9, p.1226-1239, 2005.
- NEUMANN, K. Ex ante governance decisions in inter-organizational relationships: A case study in the airline industry. **Management Acco Research**, v.21, n.4, p.220-237, 2010.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: na analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organ Stud**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- PARMIGIANI, A.; MITCHELL, W. The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer-supplier relationships? **European Management Review**, v.7, n.1, p.46-70, 2010.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Manage an International J**, v.17, n.4, p.358-376, 2012.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v.23, p.707-725, 2002.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. **Research in Organization Behavior**, Stanford, v.12, n.3, p.295-336, 1990.
- POWELL, W., et al. Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v.110, n.4, p.1132–205, 2005.
- PROVAN, G. FISH, A, SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v.33, 2007.

- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **J. public Adm. Res. theory**, v.18, n.2, p.229–252, 2007.
- ROTH, A.L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Rev.Adm.**, São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, 2012.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.21, n.4, p.369-386, 2000.
- SACOMANO-NETO, M. Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: contribuições às análises interfirmas. In: SIMPEP, 11., Bauru, **Anais...** São Paulo, 2004.
- SYDOW, J. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. **J Econ Behav Organ**, v.18, p.1-25, 1992.
- SZCZEPANSKI, R.; SWIATOWIEC-SZCZEPANSKA, J. Risk management system in business relationships-Polish case studies. **Ind Market Manag**, v.41, n.5, p.790-799, 2012.
- TALAMINI, E.; FERREIRA, G. M. V. Merging netchain and social network: Introducing the 'social netchain' concept as an analytical framework in the agribusiness sector. **African Journal of Business Management**, v.4, n.14, p.2981-2993, 2010.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. **American Sociological Review**, v.61, p.674-98, 1996.
- VAN EES, H.; BACHMANN, R. Transition economies and trust building: a network perspective on EU enlargement. **Cambridge J Econ**, v.30, n.6, p.923-939, Nov 2006.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v.5, n.2, p.214-228, 2012.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. NY: Free Press. 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. NY: Oxford University Press, 1996.
- WINCENT, J.; THORGREN, S.; ANOKHIN, S. Managing Maturing Government-Supported Networks: The Shift from Monitoring to Embeddedness Controls. **British Journal Management**, v.24, n.4, p.480-497, Dec 2013.
- YOON, W.; HYUN, E. Economic, social and institutional conditions of network governance Network governance in East Asia. **Manage Decision**, v.48, n.7-8, p.1212-1229, 2010 2010.
- ZACCARELLI, S. B et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

## ANEXO 1 – CONJUNTO DE ARTIGO ANALISADOS

Nº	ANO	AUTOR	TÍTULO
1	1992	LARSON, A.	Network Dyads in Entrepreneurial Settings - a Study of the Governance of Exchange Relationships
2	1995	GRANDORI, A.; SODA, G.	Interfirm Networks - Antecedents, Mechanisms and Forms
3	1997	ACHROL, R. S.	Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm
4	1997	JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P.	A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms
5	1998	NASSIMBENI, G.	Network Structures and Co-Ordination Mechanisms - a Taxonomy,
6	2004	WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B.	Relationship Governance in a Supply Chain Network,
7	2004	DEKKER, H. C.	Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements,
8	2005	NESS, H.; HAUGLAND, S. A.	The Evolution of Governance Mechanisms and Negotiation Strategies in Fixed-Duration Interfirm Relationships,
9	2006	VAN EES, H.; BACHMANN, R.	Transition Economies and Trust Building: A Network Perspective on Eu Enlargement,
10	2007	ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F.	Governance Structures in R&D Networks: An Analysis in the European Context
11	2008	RYU, S.; AYDIN, N.; NOH, J.	A Cross-National Study of Manufacturers Power Structures and Control Mechanisms: The Moderating Effect of Group Orientation Culture,
12	2008	GULATI, R.; NICKERSON, J. A.	Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance,
13	2009	BARALDI, E.; STROMSTEN, T.	Controlling and Combining Resources in Networks - from Uppsala to Stanford, and Back Again: The Case of a Biotech Innovation
14	2009	STAFSUDD, A.	Corporate Networks as Informal Governance Mechanisms: A Small Worlds Approach to Sweden,
15	2010	TALAMINI, E.; VELLOSO FERREIRA, G. M.	Merging Netchain and Social Network: Introducing the Social Netchain Concept as an Analytical Framework in the Agribusiness Sector,
16	2010	YOON, W.; HYUN, E.	Economic, Social and Institutional Conditions of Network Governance Network Governance in East Asia,
17	2010	BOSCH-SIJTSEMA, P. M.; POSTMA, T. J. B. M.	Governance Factors Enabling Knowledge Transfer in Interorganisational Development Projects,
18	2010	NEUMANN, K.	Ex Ante Governance Decisions in Inter-Organizational Relationships: A Case Study in the Airline Industry,
19	2010	PARMIGIANI, A.; MITCHELL, W.	The Hollow Corporation Revisited: Can Governance Mechanisms Substitute for Technical Expertise in Managing Buyer-Supplier Relationships?,
20	2011	GARDET, E.; MOTHE, C.	The Dynamics of Coordination in Innovation Networks,
21	2012	ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F.	Can Innovation Network Projects Result in Efficient Performance?
22	2012	DE REUVER, M.; BOUWMAN, H.	Governance Mechanisms for Mobile Service Innovation in Value Networks
23	2012	GARDET, E.; FRAIHA, S.	Coordination Modes Established by the Hub Firm of an Innovation Network: The Case of an Sme Bearer,
24	2012	LIN, H.-M. et al.	How to Manage Strategic Alliances in Oem-Based Industrial Clusters: Network Embeddedness and Formal Governance Mechanisms,
25	2012	PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H.	The Governance of Supply Networks: A Systematic Literature Review,
26	2012	SZCZEPANSKI, R.; SWIATOWIEC-SZCZEPANSKA, J.	Risk Management System in Business Relationships-Polish Case Studies,
27	2013	WINCENT, J.; THORGREN, S.; ANOKHIN, S.	Managing Maturing Government-Supported Networks: The Shift from Monitoring to Embeddedness Controls,
28	2014	CAPALDO, A.	Network Governance: A Cross-Level Study of Social Mechanisms, Knowledge Benefits, and Strategic Outcomes in Joint-Design Alliances