

REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO: Análise da Relação entre Configuração, Práticas de Governança e Coevolução

ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA (UNOESTE)

SERGIO BULGACOV

UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

LUCIANA IWASHITA DA SILVA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO: Análise da Relação entre Configuração, Práticas de Governança e Coevolução

INTRODUÇÃO

Ambientes complexos e incertos estimulam a formação de arranjos interorganizacionais (como as redes) na busca pela melhoria de competitividade das empresas (JARILLO, 1988, NOHRIA, ECCLES, 1992; RING, VAN DE VEN, 1994, PARK, 1996; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008). Em termos de performance, Provan e Kenis (2008) tratam da efetividade da rede para que seus participantes obtenham resultados positivos. Essa efetividade está diretamente ligada à governança da rede, de modo que, a depender do tipo de governança, as partes podem obter resultados diferentes.

O estudo da evolução da governança é ponto fundamental para o entendimento da efetividade das redes como propulsoras de competitividade às organizações participantes. Tal apontamento direciona o campo para uma necessidade de análise de governança sob o olhar das práticas (RESE, BULGACOV, FERREIRA, 2015), com o intuito de compreender com maior profundidade o papel da governança no contexto de redes.

Quando se analisam os estudos sobre redes, nota-se que a sua evolução aponta para um olhar cada vez mais dinâmico e abrangente do fenômeno, ampliando a perspectiva de análise, comumente econômica ou estratégica, para um olhar institucional (OSBORN, HAGEDOORN, 1997).

A relevância do contexto ambiental nos estudos que tratam de estratégia e organizações, com a ampliação da visão para o caráter institucional, resulta no fato de que os estudos mais recentes sob a perspectiva coevolucionária, em geral, analisam a coevolução entre organizações e ambiente. A literatura, no entanto, carece de estudos que abordam a relação entre firmas e rede, entre firmas e entre indivíduos dispostos em rede; e quando discorrem sobre tais relações nota-se que a maioria das pesquisas prioriza a abordagem teórica. Tal fato aponta, desse modo, para a necessidade não só de maior aprofundamento teórico, mas principalmente de estudos empíricos sobre o tema.

Reúne-se, assim, aspectos conceituais da sociologia econômica (GRANOVETTER, 1985), da governança de rede no âmbito das práticas (RESE, BULGACOV, FERREIRA, 2015) e dos aspectos relacionais que a envolvem (NOHRIA, ECCLES, 1992), e da coevolução entre firmas, por meio da abordagem coevolucionária (MCKELVEY, 1997, LEWIN, VOLBERDA, 1999).

Logo, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: como se dá a relação entre coevolução e governança de rede, com foco nos aspectos configuracionais e de práticas de governança? Dessa forma, objetiva-se compreender o funcionamento de redes interorganizacionais sob a análise dos microfundamentos da coevolução das firmas, e destas com a rede, ao longo de seus processos transacionais, bem como dos mecanismos de controle que regem tal relacionamento.

Para tanto, foram estudadas três redes nacionais que envolvem múltiplos atores (organizações filiadas e externas) por meio de estudo de caso: (i) rede de bonés formada por 638 empresas filiadas e 23 organizações externas; (ii) rede de calçados infantis formada por 350 filiadas e seis organizações externas; e (iii) rede de empresas de software formada por 80 filiadas e três organizações externas.

Os resultados apontam para a existência de coevolução entre os agentes participantes das redes, assim como destes com as redes, indicando diferentes níveis de coevolução de acordo com a participação das empresas em rede. Do mesmo modo, nota-se a influência da configuração das redes e de suas práticas de governança sobre a coevolução, moldando o perfil das relações e os processos transacionais.

Procurou debater, assim, as literaturas sobre redes, governança e coevolução sob a perspectiva de práticas sociais e trocas processuais. O ineditismo está em abordar tal relação por meio da análise processual das transações e das práticas que as influenciam, levando a coevolução das firmas em rede. Considera-se, nesse aspecto, que a coevolução consiste no objetivo a ser alcançado pelo grupo ao compor a rede, com vista a atender as expectativas criadas pela rede e por cada empresa durante a formação do arranjo.

GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO

Para Provan e Kenis (2008), uma rede consiste em uma forma de organização que pode assumir diferentes configurações de acordo com as relações que a compõem. Nessa perspectiva, o “foco não é sobre redes como meios de governança, mas sobre a governança e a gestão das redes por elas mesmas” (PROVAN, KENIS, 2008, p. 233). Considera-se, assim, que a rede como um todo possui os seus objetivos, mas que também é imersa em relações entre firmas que, individualmente, buscam alcançar os seus propósitos (ASHTON, 2011).

No que diz respeito aos aspectos configuracionais, Albers (2010), em um estudo sobre sistemas de governança de alianças, aponta para alguns fatores contingenciais que influenciam na escolha da governança e que, no presente contexto, contribuem para a diferenciação de redes de cooperação, a saber: tamanho das firmas participantes, experiência do grupo, tamanho e escopo do arranjo, grau de confiança e incerteza entre os membros, metas da aliança e a complexidade e estabilidade do ambiente externo.

Winkler (2006), por sua vez, em seu estudo sobre conflitos de objetivos individuais e coletivos em redes de organizações, diferencia as redes quanto: o ano de fundação, o tipo de fundação (como a rede surgiu em termos de iniciativa), existência de subsídio governamental (alto ou baixo), área de atuação das firmas, número de firmas participantes da rede, forma legal da cooperação (cooperativa, associação ou outro), áreas de cooperação e posição central da coordenação (externo ou interno).

Para fins deste estudo e alinhado aos conceitos acima propostos, configuração de rede consiste nos aspectos que definem o perfil, a gestão e os relacionamentos existentes em uma rede; desse modo, caracteriza quem é a rede e suas principais características, o modo como ocorre a gestão da rede em termos de organização para direcionamento de decisões sobre a captação e utilização de recursos, bem como a forma como se dão os relacionamentos que compõem a rede, em termos de existência de relacionamento prévio, confiança, agência e questões de formalidade.

A governança de rede, assim, pode ser vista como a instância maior de uma rede e que direciona as decisões dos gestores das organizações na sustentação de objetivos coletivos (CASTRO, GONÇALVES, 2014).

Wegner, Koetz e Wilk (2012) relacionam governança com estrutura e organização de uma rede, de modo que a rede adota mecanismos de coordenação que garantem a cooperação entre os atores para o cumprimento de normas e alcance dos objetivos conjuntos. Desse modo, estudos sobre governança no âmbito da rede “buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados” (LOPES, BALDI, 2009, p. 1017), e, uma vez que envolvem múltiplos atores, a coordenação constitui uma necessidade.

Albers (2010) complementa, afirmando que um sistema de governança, assim, se caracteriza por uma estrutura – centralização, especialização e formalização – e pela adoção de mecanismos de coordenação, monitoramento e incentivo da rede. Tal apontamento destaca a importância de análise de tais aspectos para a configuração da estrutura e das práticas de governança de uma rede, de modo que possam coexistir aspectos formais e informais em sua gestão.

Nesse contexto, falar em performance no âmbito das redes tem a ver não somente com o senso de satisfação do participante com a aliança, mas também com os mecanismos de governança adotados pelas partes (ZOLLO, REUER, SINGH, 2002), dados que estes últimos influenciam os resultados da rede. Como afirmam Hovik e Stokke (2007), citando Schimtter (2002), a governança de rede se baseia em uma cooperação voluntária, logo, a percepção positiva dos envolvidos no que tange aos resultados atingidos torna-se fundamental.

O termo performance neste estudo, segue, então, as ideias de Lunnan e Haugland (2008, p. 546) que, ao analisarem medidas de performance de alianças, afirmam que ela deve “capturar a sobrevivência da aliança e os benefícios entregues aos parceiros ao longo do tempo”; dessa forma, apontam para a existência de três principais medidas de performance, sendo a última aquela seguida pelo presente estudo: financeira, operacional e de efetividade. Esta última, segundo os autores, está relacionada com o alcance conjunto e individual dos objetivos estratégicos estabelecidos ao longo da evolução de um arranjo, destacando a existência de objetivos iniciais e emergentes. Em termos de medição, em geral, afirmam Lunnan e Haugland (2008) que a verificação de performance se concretiza com a análise da percepção dos atores quanto ao alcance ou não das expectativas.

Enfim, considerando que os objetivos das partes ao firmarem um acordo de cooperação é atingir as expectativas criadas na formação do arranjo, e que o estabelecimento da governança se torna fundamental para garantir o alinhamento de interesses frente a tais expectativas, entende-se que as práticas de governança de rede englobam aspectos formais e informais que guiam as decisões dos participantes da rede ao longo dos seus processos de troca e evolução, com vista a atingir os objetivos conjuntos. A coevolução, desse modo, consiste no objetivo do grupo e a estrutura, bem como a governança da rede, influenciam diretamente nesse resultado.

OLHAR (CO)EVOLUCIONÁRIO SOBRE O FENÔMENO DE REDES

Baum e Singh (1994, p. 380) afirmam que “o objetivo da investigação coevolucionária é entender como a estrutura de interações diretas e *feedback* dentro dos sistemas organização-ambiente dão origem ao seu comportamento dinâmico”. O foco, assim, está em entender as relações entre os elementos de um sistema e a sua dinamicidade. Dessa forma, no âmbito das redes horizontais de cooperação, tal aspecto consiste na investigação das relações entre firma-rede-ambiente em termos de influência mútua e impacto no funcionamento do sistema como um todo (KOZA, LEWIN, 1998; LEWIN, LONG, CARROLL, 1999; BURGELMAN, 2003; RODRIGUES, CHILD, 2008; YIP et. al., 2008).

Além disso, para o estudo da evolução de redes é importante se compreender as dinâmicas (motivos que levam à sua formação, seu funcionamento e seu declínio) por trás deste tipo de arranjo (WEGNER, ALIEV, BEGNIS, 2015), bem como as características da rede ao longo do tempo, incluindo a sua composição e a análise dos relacionamentos que a compõe (BURGER, SYDOW, 2014). Assim, a visão de processo, torna-se fundamental para estudo do tema (POWELL, 1990; RING, VAN DE VEN, 1994; CAPALDO, 2014).

O olhar processual e estratégico sobre o fenômeno de redes, reafirma uma necessidade constante de alinhamento de interesses entre os participantes, com vista ao alcance de objetivos individuais e coletivos (SEMLINGER, 2008; PROVAN. KENIS, 2008; OSARENKHOE, 2010), além do estímulo à participação, principalmente das empresas.

As partes tendem a buscar consenso por meio de negociação, na maioria das vezes, permeada por processos de barganha, assim, as entradas e saídas obtidas podem ser desiguais (RING, VAN DE VEN, 1994). Desse modo, os resultados obtidos em arranjos cooperativos representam ganhos (OLIVER, EBERS, 1998), mas que podem ser distribuídos de forma desproporcional entre as partes; logo, podem ser também positivos (por exemplo: compartilhamento de recursos e aquisição de conhecimento) ou negativos (por exemplo: aumento de custos), dependendo da dinâmica da rede, sua gestão e coordenação.

Diante desse contexto contingencial e evolucionário, Lewin, Long e Carroll (1999) destacam que organização, indústria e ambiente se envolvem em uma relação de interdependência de ações individuais, dinâmicas competitivas e institucionais, resultando em processos coevolucionários.

A abordagem coevolucionária, segundo Lewis e Volberda (1999), reintegra estratégia e teoria das organizações, com destaque para a emergência de estudos longitudinais de adaptação organizacional, possibilitando compreender os aspectos coevolucionários do objeto de estudo.

Nesse sentido, a coevolução considera a existência de influência mútua entre agentes (BURGELMAN, 2003), de maneira que a mudança em um deles impacta na mudança do outro e vice-versa (YIP et. al., 2008). Decorrente das pesquisas sobre adaptação e seleção, tal abordagem trata da influência mútua entre organização e ambiente, de modo que a coevolução se adequa tanto a um nível de análise macro – considerando a relação entre firma e ambiente – quanto a um nível de análise micro – considerando a relação “intrafirma” (MCKELVEY, 1997; LEWIN, VOLBERDA, 1999), mas sempre sob uma perspectiva de evolução recursiva entre os ambientes institucional e extrainstitucional e a firma (RODRIGUES, CHILD, 2008), mediada por “ação gerencial, intenção estratégica, adaptação, alcance de performance em cada firma, assim como, pelas dinâmicas competitivas estabelecidas pelo comportamento das firmas no setor”. (RODRIGUES, CHILD, 2008, p. 17).

De modo geral, Lewin, Long e Carroll (1999, p.535) afirmam que a teoria coevolucionária visualiza a interdependência entre organizações, populações e seus ambientes a respeito de ações estratégicas e ambientes institucional e extrainstitucional. Ter Wal e Boschma (2011) apontam para a importância de estudos que abordem aspectos coevolutivos considerando o ciclo de vida da rede. Para os autores, as redes coevoluem com a indústria da qual fazem parte, bem como sua rede de conhecimentos e capacidade das firmas participantes. Desse modo, firmas, rede, indústria e sociedade se influenciam mutuamente na busca pelo alcance de objetivos comuns, destacando a importância da confiança entre as partes nesse processo (KOZA, LEWIN, 1998).

Nota-se que, mesmo propondo a análise coevolucionária entre firmas em rede, a presente pesquisa também abordou a investigação da relação coevolucionária das firmas com a rede, de modo a compreender a influência configuracional da rede e da governança neste tipo de coevolução, em relação ao alcance de resultados almejados e alcançados pelo arranjo e pelas firmas. O estudo de Ter Wal e Boschma (2011), que mais se aproxima desta abordagem, buscou investigar a coevolução da rede no tocante às capacidades das firmas participantes. Segundo os autores, “no nível da firma, a heterogeneidade das capacidades é responsável por modelos divergentes de posição da firma na rede e, conseqüentemente, performance da firma” (TER WAL, BOSCHMA, 2011, p. 929). O presente estudo, assim, procurou ir além dessa relação e propôs investigar como certas características da rede impactam nessa coevolução.

Roth e Cointet (2010), em um estudo sobre coevolução entre redes (redes sóciosemânticas e redes sociais), discutem sobre o tema, sendo um dos poucos estudos que abordam a coevolução em um mesmo nível de análise. Os autores, assim, procuraram compreender as interações que ocorrem entre as duas redes analisadas, bem como os aspectos micro e macro organizacionais que envolvem essa relação.

Logo, com base na literatura sobre o tema e os preceitos do presente estudo, considera-se a coevolução como o resultado esperado em um processo colaborativo em rede, e que envolve a influência mútua entre os participantes, e destes com a rede, no que diz respeito aos aspectos sociais e econômicos que permeiam tal relacionamento.

Em geral, os estudos sobre coevolução consideram os aspectos simbióticos percebidos na relação da organização com o ambiente, como ocorre no estudo de Rodrigues e Child (2008), em que os autores tratam da coevolução corporativa considerando os aspectos políticos visíveis

na relação entre uma empresa de telecomunicações (Telemig) e o ambiente externo. Estudo similar ao realizado por Burgelman (2002) com o caso da Intel.

Nota-se que o contexto ambiental (MENARD, 2004) e institucional (PERROW, 1992) que permeia as ações dos agentes impõe, assim, contingências à rede, de modo a promover ou restringir o seu desenvolvimento e o desenvolvimento das firmas participantes (MCKELVEY, 1997), o que leva à observação de que os ganhos, bem como as perdas, decorrentes de relacionamentos cooperativos não são distribuídos igualmente entre as partes envolvidas no processo.

Na coevolução, organização, população e ambiente resultam da dinâmica entre aspectos ambientais, influências institucionais e ações de gestão (LEWIN, VOLBERDA, 1999), tornando as práticas de gestão um campo interessante de análise na intenção de compreender melhor o fenômeno coevolucionário, como é o caso da presente pesquisa, que buscou investigar o papel da estrutura e da governança da rede na conjuntura coevolucionária das firmas.

Nesse contexto, considera-se que uma rede necessita de práticas de governança que possam garantir a complementariedade de interesses individuais e grupais (JONES et. al., 1998) e, assim, alcançar as expectativas das empresas participantes da rede.

METODOLOGIA

O presente modelo de pesquisa considera que em um ambiente de redes as firmas se engajam em processos transacionais diversos que são mediados pela configuração da rede e de suas práticas de governança, de modo que, ao longo da evolução do arranjo cooperativo, as firmas entre si e estas com a rede coevoluem no que tange a aspectos econômicos e sociais diante dos resultados alcançados no decorrer dos relacionamentos. Destaca-se, ainda, neste contexto, que a relação entre a configuração da rede e de suas práticas de governança exerce papel fundamental nesse processo coevolucionário, com vista à agregação de valor às firmas e à rede.

Ao se basear nos preceitos da Sociologia Econômica, a presente pesquisa caminha para uma abordagem indutiva e processual, contrária à forma de análise abstrata e formal da economia clássica (STEINER, 2006). Desse modo, a partir do estudo do fenômeno, analisa diversas relações que o compõem, com base em suas particularidades e com vista a contribuir para sua generalização. A comparação e a redução de possíveis juízos de valor (que podem caracterizar este tipo de pesquisa) são, assim, tratados por meio do uso de dados de diversas fontes, bem como diferentes métodos de coleta de dados (STRAUSS, CORBIN, 2008).

O estudo, desse modo, tem como base a análise de processos que, segundo Oliver e Ebers (1998), envolvem a gestão e coordenação da rede ao longo de sua evolução. Aborda, nesse íterim, a análise de resultados (OLIVER, EBERS, 1998), com foco nos efeitos coevolucionários que as firmas podem obter diante das transações realizadas ao longo da evolução da rede, trazendo um olhar de processo para as transações econômicas presentes (processos transacionais).

A etapa inicial do estudo, assim, foi a investigação prévia da população, com vista a identificar casos que melhor se enquadrassem no tema investigado e em que o acesso fosse permitido. A escolha das redes, objetos de análise deste estudo, seguiu uma amostragem intencional e por conveniência, resultando em uma melhor compreensão do fenômeno frente a questão de pesquisa apresentada (CRESWELL, 2010). Desse modo, o estudo tomou como base redes interorganizacionais de cooperação alinhadas ao conceito de Lastres e Cassiolato (2003b, p. 3-6): “aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos [participação e interação] mesmo que incipientes”. De forma complementar, algumas condições foram importantes para a escolha dos casos: (i) local: influência dos fatores ambientais externos a rede (indústria, ambiente institucional e extra institucional); (ii) atores: existência de relacionamento

cooperativo entre os atores da rede; (iii) eventos: existência de eventos transacionais e práticas de governança de rede correntes desde a formação; (iv) processo: levantamento de tempo de existência da rede, bem como análise prévia de evolução do arranjo; (v) coevolução: verificação de aspectos coevolucionários presentes na rede (LEWIN, LONG, CARROLL, 1999; MILES, HUBERMAN, 2004).

A partir daí optou-se pela análise de três casos distintos: uma rede do setor de fabricação de bonés, uma rede do setor de fabricação de calçados infantis e uma rede do setor de desenvolvimento de software. A escolha dos casos também se baseou na diferenciação dos arranjos em termos da estrutura da governança, bem como no impacto das ações da rede no desenvolvimento regional e setorial.

Seguindo a abordagem evolucionária, com a intenção de investigar os processos transacionais ao longo do ciclo de vida da rede, a referida pesquisa caracteriza-se como transversal com enfoque longitudinal. Tal escolha decorre, principalmente, do tempo disponível para a realização do trabalho, constituindo uma limitação da pesquisa, mas que se gerenciou ao longo da coleta de dados, investigando diversas fontes de informações (observações, entrevistas, documentos e bibliografias), o que possibilitou resgatar acontecimentos do passado. A ausência de informações sistematizadas por parte das redes estudadas também consistiu em um desafio enfrentado nesta pesquisa.

A coleta de dados contou, assim, com a realização de observações assimétricas (principalmente em reuniões de governança, bem como sedes das redes e das empresas pesquisadas), entrevistas, análises documental e bibliográfica. No total foram realizadas 36 entrevistas, análises de 806 arquivos de documentos fornecidos a pesquisa (incluindo atas de reunião, boletins informativos, notícias veiculadas na mídia, planos de desenvolvimento, relatórios diversos, entre outros documentos considerados relevantes a pesquisa) e 62 laudas de observações assimétricas realizadas durante a pesquisa de campo, possibilitando a triangulação das informações como forma de obter maior validade interna do estudo.

Como complemento, para fins de descrição e compreensão do contexto de pesquisa em análise, foram coletados dados (por meio de notícias sobre as redes e entrevistas com atores-chave envolvidos) sobre a dinâmica do setor de atividade no que diz respeito à evolução histórica, papel do governo e de outros atores com relação a incentivos e apoio a formação das redes de cooperação, aspectos competitivos e regulatórios.

Trata-se de compreender a indústria, bem como os ambientes institucional e extra institucional que constituem aspecto importante para melhor compreensão dos efeitos coevolucionários em redes interorganizacionais de cooperação, uma vez que as características da dinâmica ambiental são fundamentais para estudos diante desta abordagem.

Para melhor sistematização dos achados e apoio à análise de conteúdo realizada, optou-se pelo uso do *software* ATLAS.ti, facilitando a organização dos trechos e das categorias de análise. A apresentação dos resultados foi possível por meio da comparação do modelo de pesquisa com as análises realizadas e dos achados com a teoria, com vista a verificar a contribuição do estudo para a teoria existente e o fechamento da pesquisa diante da saturação teórica identificada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção discute os resultados do presente estudo, tomando como base as seguintes categorias de análise: configuração da rede, evolução da rede, configuração da governança da rede, principais processos transacionais presentes na rede e análise da coevolução e suas relações.

Para fins de melhor compreensão dos casos estudados, bem como configuração das redes, apresenta-se no quadro 1 uma síntese de caracterização das redes de cooperação organizada em perfil, gestão e relacionamentos.

Quadro 1 – Síntese: configurações estruturais dos arranjos

		Rede de Bonés	Rede de Calçados Infantis	Rede de Software
PERFIL	Ano de fundação (formalização)	2004	2006	2011
	Tipo de fundação	Iniciativa do Sebrae	Sindicato, em parceria com Sebrae e Secretaria do Estado	Iniciativa da universidade
	Propósitos de formação da rede	Estímulo ao desenvolvimento do setor de bonés de Apucarana por meio de: competitividade; espírito empreendedor; sustentabilidade das empresas; inclusão das empresas em programas nacionais de desenvolvimento.	Possibilidade de subsídios financeiros; melhoria da competitividade e produtividade das empresas; aumento do poder de negociação das indústrias menores frente aos compradores.	Retenção de mão-de-obra; busca por especialidade setorial; formação universitária na área na região; busca de subsídios para desenvolvimento da região.
	Áreas de cooperação	Gestão e divulgação; educação; eventos; mercado; visitas; meio ambiente.	Gestão e divulgação; educação; eventos; mercado; visitas.	Gestão e divulgação; educação; eventos; mercado; visitas.
	Número de firmas participantes	638 indústrias do setor têxtil-vestuário (35 participantes das atividades do APL)	Cerca de 350 empresas	Cerca de 80 empresas (valores estimados, não há estudo sobre o setor na região)
	Tipos de firmas participantes	Fabricantes de bonés e atuantes na cadeia boneleira, como fornecedores de matérias-primas e equipamentos.	Indústrias de calçados e empresas atuantes na cadeia de produção	Desenvolvimento de <i>Software</i>
	Número de outros atores envolvidos	Cerca de 23	Cerca de 6	Cerca de 3
	Tipos de outros atores envolvidos	Prefeitura; sistema “S”; universidades; associações de classe; institutos de pesquisa; Governos estadual e federal.	Prefeitura; sistema “S”; sindicato patronal; sindicato dos trabalhadores.	Prefeitura; Sebrae; universidades.
	Características do ambiente externo	Setor bastante informal; influência significativa do mercado asiático e da pirataria; poucos incentivos econômicos e fiscais; ações cooperativas incipientes se comparado ao número total de empresas presentes no polo; falta de união e adesão do empresariado; problemas de qualificação de mão-de-obra e comportamento dos trabalhadores.	Concentração de empresas fabricantes de calçados; crise financeira (setor bastante afetado); ameaça do mercado chinês; limitação de recursos; falta de acompanhamento do governo.	Setor de tecnologia em crescimento; formação de mão-de-obra de qualidade na cidade, levando empresas de fora a buscarem profissionais na cidade; dificuldades das empresas da cidade de reter sua mão-de-obra.
GESTÃO	Tipo de governança de rede	<i>Participant-governed</i>	<i>Lead organization-governed network</i>	<i>Network administrative organization</i>
	Atores envolvidos na governança	Empresários, associações, universidades, Sebrae, Sindicato e Prefeitura.	Sebrae; Senai; Sindicato patronal (cerca de 22 empresários, diretores)	Empresas da PoloIn
	Maturidade do grupo em termos de trabalho conjunto e relacionamentos	Governança: existência de grupo atuante desde a formação do APL; Setor: existência prévia de ações de compras coletivas, bem	Desde a formação do APL, mudando conforme muda a diretoria do Sindicato; necessidade de mudanças, nova postura.	Desde a formação do APL, e se desenvolvendo aos poucos

		como empréstimos e trocas de insumos e equipamentos.		
RELACIONAMENTOS	Características dos relacionamentos	Existência de poder de agência; informalidade presente no setor, na constituição da governança e em atividades empresariais cotidianas; importância da vivência para busca de desenvolvimento regional.	Poder de agência do Sindicato; vivência e experiência da diretoria do Sindicato; informalidade do setor; surgimento de novas oportunidades de relacionamentos.	Informalidade presente no setor; estreitamento ao longo do tempo; respeito entre concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

O olhar processual no contexto de análise das redes (POWELL, 1990; RING, VAN DE VEN, 1994; BURGER, SYDOW, 2014; CAPALDO, 2014) foi fundamental para compreender a sua evolução em termos de relacionamentos, transações e aspectos coevolucionários.

A caracterização da **evolução das redes**, assim, em linhas gerais, seguiu um ciclo processual que tem início com a verificação de interesse dos empresários em participar do arranjo, por meio de processos de negociação, seguida do comprometimento, com o planejamento das atividades dadas as necessidades apresentadas pelos grupos, na sequência tem-se a execução das ações com acompanhamento frequente para garantir o alcance dos objetivos; a avaliação das ações e verificação de continuidade ocorrem mediante a manutenção frequente por parte da governança da rede, em contato direto com os participantes.

Convergente com tais etapas há o constante alinhamento de interesses e incentivos, uma vez que no contexto de uma rede é comum a participação de diversos agentes com interesses individuais, mas que em prol do desenvolvimento regional precisam estabelecer objetivos conjuntos, cabendo à governança criar mecanismos de incentivo a participação e ao cumprimento das responsabilidades.

Complementar ao modelo apresentado de ciclo processual de uma rede interorganizacional, nota-se que nos casos estudados há uma frequente preocupação dos atores principais da rede com a legitimidade de suas ações frente ao ambiente institucional em que se inserem, seja decorrente de iniciativa do próprio ambiente ou da rede em si. Isso se reflete na necessidade percebida pelos grupos quanto a divulgação de suas ações e a busca de apoio para a sua realização. O apoio institucional, nesse aspecto, torna-se fundamental, de modo que, sem ele, talvez o interesse das empresas em participar não fosse tão significativo e os arranjos não conseguissem evoluir. Tal constatação reafirma a importância de análise institucional no que se refere aos estudos sobre redes (STEINER, 2006; BALESTRIN, VERSCHOORE, REYES JR, 2010; YOON, HYUN, 2010).

Logo, percebe-se que a evolução das redes tende a se alinhar às características setoriais, descritas, atualmente, como bastante desafiadoras frente a instabilidade econômica e política do país. Logo, verifica-se em arranjos, como o de bonés e de calçados infantis, um início de movimentação mais intensa em prol de agregação de valor por meio do design e da inovação como alternativa para o futuro das empresas.

Pode-se afirmar que a **configuração das redes** em termos de estrutura também segue essa mesma linha; assim, as formas de governança adotadas pelos grupos convergem com o perfil de uma rede interorganizacional de cooperação em termos de origem, áreas de cooperação, aspectos do ambiente externo e número de empresas participantes e de entidades de apoio (ALBERS, 2010). O mesmo ocorre com os relacionamentos que, ao longo da evolução da rede, vão se estreitando, gerando um maior respeito entre as empresas que fazem parte da rede e confiança entre aquelas que possuem maior envolvimento com as ações do grupo, em geral, membros da governança.

A confiança entre os participantes, desse modo, tende a evoluir na medida em que a rede evolui, com destaque para as empresas que efetivamente participam das ações da rede. A convivência proporcionada pelo arranjo leva, assim, as empresas a um nível de confiança importante para o alcance de objetivos e engajamento com a causa.

Um aspecto importante neste contexto é a possível relação de poder de agência de certos participantes de acordo com o seu papel no movimento inicial em prol dos arranjos, especialmente em sua fase inicial; no caso da rede de bonés, o Sebrae, na rede de calçados infantis, o sindicato patronal, e na rede de software, uma universidade. Ao longo das análises documentais e das entrevistas é possível notar tal influência no que tange ao direcionamento das ações da rede e alinhamento de interesses dos agentes envolvidos.

A existência de relacionamentos prévios é uma realidade nos três arranjos pesquisados, tanto formais (como: constituição de associações de compra) quanto informais (como: empréstimo de insumos e equipamentos, bem como relações de amizade). Todavia, é possível notar em todos eles a contribuição da formação da rede para o estreitamento de tais relacionamentos e a formação de novos relacionamentos entre os atores, reafirmando a importância das relações sociais neste tipo de modelo organizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE, REYES JR, 2010; YOON, HYUN, 2010).

A visão imediatista da indústria *versus* a morosidade dos processos também constitui um aspecto relevante no contexto de análise das redes, pois impacta diretamente na motivação do grupo, fazendo com que a governança tenha que buscar formas frequentes de incentivos a participação. Outro fator que impacta a motivação da rede consiste na descontinuidade de programas e ações, especialmente aqueles decorrentes de apoio externo, como do governo e do Sebrae, dos quais se percebe significativa sujeição por parte das redes. Desse modo, uma mudança de política pode facilitar ou dificultar a realização ou o acompanhamento das atividades, conseqüentemente, o alcance dos objetivos. Assim, torna-se fundamental o processo de comunicação entre agentes de um arranjo, e entre diferentes tipos arranjos, de modo a se obter maior poder de negociação frente aos interesses de classes e políticas públicas setoriais.

As ações das redes são direcionadas, assim, por suas governanças que estabelecem os aspectos normativos que regem as atividades dos grupos, além de garantir a convergência de interesses de seus participantes, gerenciar informações e conflitos e mediar negociações. Nota-se que o alinhamento de objetivos individuais, organizacionais e coletivos é fundamental para que as partes se sintam satisfeitas e motivadas a participar da rede.

Para fins de análise, **a configuração das práticas de governança das redes** em estudo seguiu os critérios: modo como as atividades são desenvolvidas, distribuição de responsabilidades, formas de monitoramento, distribuição de autoridade e verificação de incentivos.

Nesse âmbito, as práticas de governança se adequam a realidade de cada arranjo, influenciadas por indivíduos que estão há mais tempo ou possuem mais experiência, bem como pelas organizações centrais dos arranjos, como sindicatos e associações, refletindo em uma governança compartilhada nos casos das redes de calçados infantis e de software. Tal situação se reflete na percepção quanto a dificuldade de separação de assuntos inerentes ao sindicato e a rede ou a associação e a rede; também pelo fato de muitos empresários, que fazem parte da rede, desconhecerem as ações da rede efetivamente, atribuindo-as muitas vezes ao sindicato ou à associação da qual fazem parte. Nota-se, ainda, a existência de “heurísticas” no que tange a distribuição de responsabilidades e tarefas, pois, no início das ações das redes, tal distribuição ocorre de forma clara com a organização de grupos e comitês de trabalho, todavia, com o tempo, há um ajustamento natural, direcionado pelos interesses e contribuições ou, até mesmo, pelas atribuições dos indivíduos no caso das redes com governança compartilhada.

Quanto os mecanismos de governança de rede, nota-se o uso de mecanismos formais – como registros de ações das redes e de reuniões (por meio de atas), planejamentos diversos e

estabelecimento de normas de conduta dos participantes – e informais – decorrentes dos relacionamentos sociais, como comunicação via mídias sociais, vivência e troca de informações entre os componentes da governança.

Cabe destacar que todos os participantes das redes são considerados importantes e a autoridade é bem distribuída nas governanças, no entanto, como dito anteriormente, é possível identificar poder de agência de alguns participantes, como o Sebrae na rede de bonés, o sindicato na rede de calçados infantis e a universidade na rede de software.

Por fim, no que tange aos incentivos, nota-se, na rede de bonés, a representatividade como aspecto fundamental, na rede de calçados infantis, o incentivo sindical e, na rede de software, o incentivo associativista. Apesar de identificados tais incentivos, foi possível notar nos dois últimos casos a compreensão das governanças quanto a importância de mudanças com vista a obter maior alinhamento de interesses frente aos objetivos das redes em si.

A adequação e reconfiguração das governanças, assim, é comum nos três arranjos pesquisados, na maioria das vezes incentivadas por mudanças de políticas do Governo ou de instituições de apoio (como o sistema S), dois agentes muito importantes para as redes de modo geral. Logo, aspectos como a descontinuidade de políticas públicas, impacta diretamente as atividades dos arranjos, conseqüentemente, a participação das empresas. A alta rotatividade de organizações e pessoas participantes da rede, prejudicam, dessa forma, as atividades e o alinhamento das informações, uma vez que, percebeu-se, também nas redes dificuldades inerentes a gestão de informações. Nesse sentido, muitas informações ficam centradas em uma ou poucas pessoas que, em geral, fazem parte da rede e acompanham as atividades, mas que nem sempre são parte integrante da governança, como assistentes e secretárias.

Tais mudanças impactam também os **processos transacionais das redes** que, alinhados a proposta de Steiner (2006), tem início com o levantamento das expectativas (valores esperados) do grupo, na sequência tem-se o trabalho conjunto, o estabelecimento de regras sociais/relacionais e a gestão dos possíveis conflitos e, por fim, a verificação dos resultados quanto aos objetivos preestabelecidos, sejam eles conjuntos ou individuais, bem como continuidade ou não da transação. Assim, há períodos em que muitas transações são realizadas, em geral, aqueles em que há maior apoio político, e períodos mais estáveis, em que as redes aguardam retorno de algum projeto/ação ou que dependem de maior engajamento do empresariado. A morosidade dos processos transacionais, nesse sentido, influencia diretamente na participação das empresas e, cabe à governança, ao longo das transações, aumentar o seu valor transacional (ZAJAC, OLSEN, 1993), alinhado as expectativas das empresas participantes.

Desse modo, é possível identificar, em consonância com a análise processual de evolução de redes de Ring e Van de Ven (1994), a possibilidade de desigualdades de entradas e saídas das redes, representando as configurações de estrutura e práticas de governança como mediadoras dessa relação, podendo elevar ou restringir os retornos alcançados.

A interdependência entre empresas, e destas com a rede, existe, assim, em maior grau, nos casos estudados, entre as empresas que participam, com destaque para a interdependência social. Tem-se, dessa forma, no contexto das redes, a heterogeneidade, a interdependência e as trocas econômicas e sociais como fatores motivadores a formação da rede (OSARENKHOE, 2010). Dentre as principais trocas sociais estão as de conhecimentos, experiências e contatos, e dentre as trocas econômicas, compartilhamento e redução de custos.

Em termos de **coevolução**, os dois tipos de trocas se fazem presentes, dado que, quanto mais empresas participam de uma ação, maior o compartilhamento de custos e, conseqüentemente, a redução dos custos envolvidos na transação; por outro lado, as redes representam uma oportunidade de trocas sociais entre os participantes, de modo que, quanto mais informações são compartilhadas, maiores são as oportunidades de melhoria e crescimento das empresas, pois uma acaba servindo de modelo a outra, levando-a a repensar o seu negócio,

saindo de sua “zona de conforto”. Sendo assim, há uma interdependência econômica e social entre as empresas participantes da rede.

De forma complementar, quanto mais as empresas evoluem, maior tende a ser também a evolução da rede como um todo, do mesmo modo que, quanto mais a rede evolui em termos de alcance de resultados conjuntos, maior tende a ser também a evolução das empresas, pois possuem acesso a benefícios que talvez não teriam se não houve a organização do arranjo.

A coevolução, assim, é uma realidade entre as empresas, e entre elas e a rede, todavia, em níveis diferentes, com relação aos tipos de agentes envolvidos e a sua participação, aos resultados alcançados e ao impacto proporcionado. No que tange ao tipo de agente, é possível notar que a coevolução pode ser analisada em termos de relacionamentos e trocas entre empresas, entre empresas e entidades de apoio, entre entidades de apoio e entre redes. Com relação a participação dos agentes, pode-se notar que a coevolução é maior entre agentes que tem uma participação maior nas ações da rede; por outro lado, mesmo aqueles que não participam tendem a evoluir também, mas em um nível menor de coevolução. Com relação aos resultados almejados e alcançados, é possível notar a presença de aspectos econômicos e/ou sociais.

Por fim, a análise dos casos, permite concluir que no contexto de redes pode haver também “coevolução negativa”, ou seja, o comportamento oportunista de um agente pode levar a rede como um todo a ser prejudicada, assim como outras empresas com as quais ela se relaciona.

De forma complementar, a percepção de interdependência das ações leva a consciência de um efeito sinérgico de ganho de força como grupo, levando ao alcance de objetivos comuns, conseqüentemente, impactando na coevolução. Quando se fala em redes interorganizacionais de cooperação a visão que se deve ter é sistêmica, considerando a evolução do setor como um todo. Para um dos entrevistados, esse é o maior ganho que se obtém, todavia existem barreiras culturais que precisam ser ultrapassadas e a governança tem esse papel. É necessária uma percepção do empresariado de que a parceria constitui um meio importante para o ganho de vantagem competitiva, mas falta um foco maior na gestão da rede neste aspecto.

Percebe-se, assim, que no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, com destaque para os casos aqui estudados, a partir do momento em que se estabelece a rede e são realizadas ações em prol do desenvolvimento setorial e regional, há uma tendência de evolução de todas as empresas da rede, no entanto, esta evolução não acontece em um mesmo nível, pois, de certa forma, empresas maiores são melhor estruturadas e possuem uma capacidade maior de investimento; nesse sentido, não há como se adotar ações iguais, sendo que as realidades são diferentes. Por outro lado, se uma empresa pouco participa, ela deixa de ter acesso a informações, experiências e conhecimentos que seriam importantes para a evolução do seu negócio, logo, torna-se difícil uma evolução no mesmo nível de outra empresa que é atuante e aproveita as oportunidades oferecidas pelo arranjo.

Parece ser possível ainda falar que o próprio olhar de interdependência entre as empresas faz com que as redes façam uso disso para alcançar seus objetivos coletivos, especialmente em termos de busca pela participação de novas empresas ao arranjo e a atuação direta em algumas empresas que servem de base para as demais.

Um aspecto interessante que se pode notar a partir das entrevistas é a necessidade de se ter todo um ecossistema que caminhe junto em prol do desenvolvimento regional. A interdependência existe, é importante para a coevolução, mas precisa de acompanhamento como forma de caminhar junto com o desenvolvimento das empresas.

Por fim, percebe-se a influência da configuração da rede e de suas práticas de governança sobre a coevolução das firmas e da rede, na medida em que molda também o perfil das relações e dos processos transacionais do arranjo, incentivando um clima de confiança e respeito, bem como proporcionando o alinhamento de interesses das partes envolvidas, sejam elas empresas

ou entidades de apoio. A coevolução, como um resultado a ser alcançado pela cooperação, necessita, assim, de estímulo e alinhamento de interesses, com o intuito de buscar o desenvolvimento setorial e regional, influenciada por mecanismos institucionais e extra institucionais.

A contribuição teórica do estudo, assim, está na compreensão das relações econômicas e sociais entre organizações dispostas em rede, com foco na análise de interdependência e microdinâmicas (MCKELVEY, 1997; LEWIN, VOLBERDA, 1999; TECK-YONG, 2007; RODRIGUES, CHILD, 2008). A coevolução, nesse sentido, consiste em um objetivo a ser alcançado pela rede por meio de suas práticas ao longo de seus processos transacionais.

CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou investigar os aspectos econômicos e sociais presentes no contexto de estabelecimento de redes interorganizacionais de cooperação, tomando como base a abordagem coevolucionária. Procurou, a partir daí, compreender a relação entre coevolução e configuração de rede, com foco em sua estrutura e práticas de governança com um olhar sobre a relação entre empresas e entre empresas e rede.

Nota-se que a coevolução se faz presente nas redes analisadas com relação a aspectos econômicos e sociais, de modo que as ações cooperativas proporcionadas pelo arranjo contribuem para a redução de custos de transação e as informações trocadas ao longo das atividades levam as empresas a repensarem os seus negócios e agirem para sua melhoria. Nesse aspecto, é possível notar que a própria interdependência entre os agentes (seja entre empresas ou entre empresas e entidades ou entre entidades) é vista como um meio para busca do desenvolvimento regional, assim como é possível perceber níveis diferentes de coevolução de acordo com a participação das empresas, ou seja, empresas que possuem uma participação ativa na rede, em geral, tendem a obter maior nível de coevolução se comparada a empresas que não participam. Estas últimas, por fim, também coevoluem com as outras empresas da rede na medida em que também obtêm rendas decorrentes das ações da rede direcionadas ao setor, como redução de impostos e ações de divulgação.

A análise de influência da relação entre configuração de rede e de suas práticas de governança com a coevolução demonstra que o perfil da rede e de seus relacionamentos se alinha as práticas de governança adotadas e, conseqüentemente, direcionam as ações que levam a coevolução, considerando as características individuais de cada arranjo com relação ao seu contexto interno e externo. A governança, assim, tem um papel fundamental na publicização e transparência dos interesses que permeiam os relacionamentos cooperativos, de modo que o nível de participação dos agentes envolvidos na rede tem relação com a percepção deste em relação a satisfação de seus interesses. A confiança, neste aspecto, decorre dessa percepção de convergência de interesses e do tempo de relacionamento dos participantes, incentivando ações cooperativas individuais formais ou informais.

Não há pretensão neste estudo de esgotar as discussões sobre o tema, mas tecer considerações sobre os aspectos que envolvem os processos e os relacionamentos em rede. Procurou, assim, contribuir para o conhecimento sobre governança e coevolução em redes interorganizacionais de cooperação mediante uma análise aprofundada da realidade. Logo, como proposta para estudos futuros indica-se a análise de alguns aspectos:

- O papel da governança, com suas práticas, como um fenômeno que ainda carece de atenção, especialmente no que diz respeito a similaridades e diferenças entre redes, bem como a possível existência de governança compartilhada entre os agentes;
- A informalidade presente nos relacionamentos em rede como influente e relevante, podendo constituir foco de aprofundamento teórico, de modo a analisar sua relação com os diferentes aspectos que envolvem as redes interorganizacionais;

- A análise das políticas públicas sobre redes interorganizacionais de cooperação e sua relação com os diferentes processos que compõem este tipo de arranjo em termos de cumprimento de prazos, existência de incentivos, continuidade dos programas e utilização dos recursos adquiridos pelas redes;
- Aprofundamento das análises sobre os microfundamentos da coevolução, com destaque para relacionamentos entre empresas e entidades de apoio, bem como entre entidades de apoio e entre redes;
- Análises sobre a participação ativa das empresas nos arranjos, pois este continua representando um desafio; assim como, a cooperação para além do que podemos chamar de trivial diante da análise da literatura sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, n.62, p.204-233, 2010.
- ASHTON, W. S. Managing performance expectations of industrial symbiosis. *Business Strategy and the Environment*, 20, p. 297-309, 2011
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 11, n. 1, p. 47-58, jan-mar., 2014.
- BAUM, J. A. C.; SINGH, J. V. (Eds.) *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press, New York, 1994.
- BURGELMAN, R. A. Strategy making and evolutionary organization theory: insights from longitudinal process research. *Research Paper Series, Stanford*, n.1844, p.1-51, 2003.
- BURGER, M.; SYDOW, J. How interorganizational networks can become path-dependent: bargaining practices in the photonics industry. *Path-dependence in Interorganizational Networks*, v. 66, p. 73-99, 2014.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HOVIK, S.; STOKKE, K. B. Network governance and policy integration: the case of regional coastal zone planning in Norway. *European Planning Studies*, v. 15, n. 7, p. 927-944, 2007.
- JARILLO, J.C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.9, n.1, p.31-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W.S.; FLADMOE-LINDQUIST, K.; BOARGATTI, S. P. Professional services constellations: how strategies and capabilities influence collaborative stability and change. *Organization Science*, v. 9, n. 3, p. 397-410, 1998.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, v.9, n.3, p. 255-264, 1998.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (orgs.). Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist, nov. 2003b. Disponível em:

<http://portalapl.ibict.br/export/sites/apl/galerias/arquivos_noticias/glossario.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2016.

LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.

LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H.W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, v.10, n. 5, p. 519-534, 1999.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Revista da Administração Pública*, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009

LUNNAN, R.; HAUGLAND, S. A. Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29, p. 545-556, 2008.

MCKELVEY, Bill. Quasi-natural organization science. *Organization Science*, v. 8, n. 4, p. 352-380, 1997.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 160, p. 345-376, 2004.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G (Eds.). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, J.L.H.; GARRIGÓS, J.A.; PORTA, J.I. D. external ties and reduction of knowledge assymetries among clusters within global value chains: the case of the ceramic tile district of castellon. *European Planning Studies*, v. 16, n. 4, p. 507-520, 2008.

OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a competition strategy. *Journal of DatabaseMarketing & Customer Strategy Management*, 17, p. 201-221, 2010.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutional and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* 40/2: 261-278, 1997.

PARK, S.H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*: Greenwich, CT: JAI Press, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n.18, p.229–252, 2008.

RESE, N.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J.M. Governance as practice: contributions to the concept of governance from the perspective of social practice. *Business and Management Review*, v. 4, n. 7, p. 42-53, 2015.

- RING, P. S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, John. *Corporate co-evolution: a political perspective*. England: John Wiley & Sons, 2008.
- ROTH, C.; COINTET, J-P. Social and semantic coevolution in knowledge networks. *Social Networks*, 32, p. 16-29, 2010.
- SEMLINGER, K. Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalized economy. *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 20, p.547-560, 2008.
- STEINER, P. *A sociologia econômica*. São Paulo: Atlas, 2006.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada, 2 ed., Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TECK-YONG, E. Relationship value of firms in alliance capitalism and implications for FDI. *International Journal of Business Studies*, v. 15, n. 1, p. 43-68, 2007.
- TER WAL, A. L. J.; BOSCHMA, R. Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies*, v. 45, n. 7, p. 919-933, 2011.
- WEGNER, D.; KOETZ, C. I.; WILK, E.O. A influência da governança formal de redes interorganizacionais (rios) no desempenho das empresas participantes. In: *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2012.
- WINKLER, I. Network governance between individual and collective goals: qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 12, n. 3, p. 119-134, 2006.
- YIP, K. Y.; PATE, P.; KIM, P. M.; ENGELMAN, D.M.; MCDERMOTT, D.; GERSTEIN, M. An integrated system for studying residue coevolution in proteins. *Bioinformatics*, v. 24, n. 2, p. 290-292, 2008.
- YOON, W.; HYUN, E. Economic, social and institutional conditions of network governance: network governance in East Asia. *Management Decision*, v. 48, n. 8, p. 1212-1229, 2010.
- ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, v. 13, n. 6, 2002.