



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GOVERNANÇA EM REDES DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E O FEW NEXUS

HILDEBRANDO MAZZARDO MARQUES VIANA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

TANIA NUNES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao CAPES e a CNpq.

GOVERNANÇA EM REDES DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E O FEW NEXUS

RESUMO

Este estudo trata sobre a governança em redes interorganizacionais, especialmente as cooperativas da agricultura familiar, e como essa prática em conjunto com a abordagem do nexu água-energia-alimento, mais conhecida como *FEW Nexus (Food-Water-Energy)*, pode contribuir na promoção do desenvolvimento sustentável através da gestão para o uso racional de recursos interligados - hídricos e energéticos - para a produção alimentar. Analisa a caracterização da abordagem de *FEW Nexus* e sua ligação com os conceitos do desenvolvimento sustentável, para compreender como essa perspectiva pode auxiliar os tomadores de decisão quando considerarem os *tradeoffs* na gestão de recursos naturais, as possibilidades de direcionamento de políticas públicas e programas sociais e econômicos.

PALAVRAS-CHAVE: governança em redes; *FEW Nexus*; desenvolvimento sustentável.

INTRODUÇÃO

O mundo vive um cenário de escassez crescente e pressão sobre os recursos naturais, gerado pelo aumento no consumo para o atingimento de necessidades básicas e bem-estar, gerando com frequência conflito entre interesses diversos, e, mesmo que exista um entendimento pelo acesso equitativo e justo, nem sempre há consenso em como atingir essas expectativas.

Segundo Kurian e Ardakanian (2015), a governança ambiental em economias em desenvolvimento e emergentes apresenta abordagens fragmentadas no planejamento e implementação de políticas. Essa fragmentação, segundo os autores, surge da competição entre governos locais pelos recursos fiscais centrais que devem ser divididos entre zonas urbanas e rurais, em função de limites jurisdicionais sobrepostos, pela ausência de coordenação, pela gestão intersetorial inadequada, principalmente entre departamentos, secretarias e ministérios.

A pressão em definir e decidir pela melhor relação na alocação dos recursos econômicos, de modelos de produção, expectativas e objetivos sociais, etc. demonstra, conforme afirmam Lázaro et al. (2020), as possibilidades que a abordagem do *FEW Nexus* oferece como ferramenta para a formulação de políticas, representando, assim, uma proposta de governança, ao refletir a necessidade do diálogo que visa o equacionamento entre os vários setores e atores, servindo para buscar e identificar soluções voltadas a gestão dos recursos naturais.

O conceito de *FEW Nexus* foi concebido para estudar e gerenciar os sistemas de recursos globais. Assim, os estudos adotaram como representação a sigla em inglês *FEW*, que ao mesmo tempo faz um jogo de palavras com o significado em inglês do termo – pouco – e elenca os três recursos mais representativos, em um nexu (interação): *Food* (alimento), *Energy* (Energia) e *Water* (água). A primeira menção ao conceito de nexu entre água, energia e alimentos ocorreu no Fórum Econômico Mundial de 2008 (CAIRNS e KRYWOSZYNKA, 2016), e ganhou destaque e divulgação mais amplos como parte das discussões na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), também conhecida como Conferência de Bonn, que foi realizada em 2011, organizada pelo Governo Federal da Alemanha, o estudo denominado “O Nexu de Energia Hídrica e Segurança Alimentar - Soluções para a Economia Verde”, de Hoff (2011).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como a governança em redes interorganizacionais em conjunto com a abordagem do Nexo água-energia-alimento (*FEW Nexus*) pode contribuir na promoção do desenvolvimento sustentável?

OBJETIVOS DO ESTUDO

A pesquisa teve os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Analisar a governança em redes interorganizacionais em cooperativas da agricultura familiar.

Objetivos específicos

- Analisar a governança em redes interorganizacionais;
- Verificar como a governança em redes interorganizacionais pode atuar junto a abordagem do *FEW Nexus* na promoção do desenvolvimento sustentável.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *FEW NEXUS*

Quando o tema sobre o consumo trata da segurança dos recursos hídricos, energéticos e alimentares, e, conseqüentemente, das decisões envolvendo o seu uso, Lazaro et al., (2020a) apontam o *FEW Nexus* como uma abordagem com potencial para equilibrar melhor os *tradeoffs* dessas decisões entre os setores de água, energia e alimentos. Ainda assim, Bazilian et al. (2011) ressaltam que o desafio de entender as interações das políticas de energia, água e alimentos e abordá-las de maneira integrada parece assustador.

Wiegleb e Bruns (2016), manifestam uma percepção semelhante, ao concluir em suas análises que o conceito atual de *FEW Nexus* atual representa um conceito fragmentado, que é moldado mais pela separação, ao invés de abordagens integrativas para a governança de recursos. Essa fragmentação, segundo as autoras se manifesta em duas correntes principais: de um lado, o discurso principal usa de uma abordagem científica natural, econômica e de pesquisas em engenharia, que enquadra os problemas em termos de escassez de recursos ou crises globais, e está centrada em soluções a partir de inovações tecnológicas ou de incentivos de mercado; de outro lado, o contradiscurso se baseia em abordagens científicas sociais, identifica o enquadramento do nexo técnico-científico atual como o principal problema e se engaja ativamente com os aspectos sociopolíticos da governança de recursos.

Kurian e Ardakanian (2015) apontam que, em muitos casos, faltam evidências e informações confiáveis, prejudicando a relação entre a construção da infraestrutura e os resultados ambientais. A ausência de informações, ou informação não confiáveis, e em escalas apropriadas, torna difícil prever os resultados ambientais da construção de estruturas, como, por exemplo, barragens. Como resultado, os tomadores de decisão não podem projetar intervenções de programas e projetos com precisão e podem ser incapazes de responder efetivamente ao *feedback* dos consumidores sobre as mudanças nos parâmetros de prestação de serviços (acessibilidade, confiabilidade ou qualidade) ou aos efeitos do aumento da variabilidade em frequência, intensidade e duração dos impactos ambientais, como secas ou inundações, por exemplo (KURIAN E ARDAKANIAN, 2015).

Dado esse contexto de incerteza, segundo Bazilian et al. (2011), em relação a abordagem do *FEW Nexus*, as definições estão atreladas à perspectiva do formulador das políticas. Os autores exemplificam que se a perspectiva da água (priorizar a gestão hídrica) for adotada, então os sistemas alimentares e energéticos serão tratados como usuários do recurso; de uma perspectiva de gestão do sistema alimentar, energia e água serão entradas; já de uma perspectiva de sistema energético, aí a água, ou recursos como a biomassa para produção de energia, serão recursos e os alimentos o produto. Esse é o mesmo entendimento, conforme já foi visto, para os quais a abordagem do *FEW Nexus* demanda uma governança intersetorial que extrapola setores individuais (RAYA ET AL. 2018; ENDO ET AL.; 2017; WIEGLEB E BRUNS, 2016; ZHANG ET AL. 2018)

O que Bazilian et al. (2011) ressaltam é que, em qualquer dos casos, a perspectiva adotada é que afeta o desenho da política. Conforme os autores, isso se deve às prioridades específicas da instituição ou órgão governamental responsável, bem como aos dados, conhecimento e amplitude analítica das ferramentas dos especialistas associados e equipe de apoio. Por fim, os mesmos ressaltam que existem muito poucas pessoas especializadas nas três áreas simultaneamente. No entanto, muitas decisões são tomadas por um único gestor.

Conforme Harwood (2018), essa imprecisão e a ambiguidade que têm sido associadas ao *FEW Nexus* como abordagem em alguns casos, criam o desafio de como dar sentido à complexidade associada ao *FEW Nexus* e ao mesmo tempo permitir uma ação apropriada. Além disso, o autor afirma que para isso, qualquer análise envolvendo o *FEW Nexus* precisa abordar duas questões importantes - sustentabilidade e governança.

O desenvolvimento sustentável conforme Biggs et al. (2015) da mesma forma apresenta dicotomias. Em termos gerais, segundo os autores, as abordagens para o desenvolvimento sustentável têm se concentrado em indicadores quantitativos no sentido "de cima para baixo" baseados na experiência científica e tendem a medir o progresso em escalas nacionais, regionais e globais. Do outro lado, as abordagens de meios de subsistência sustentáveis tendem a fazer análises qualitativas mais "de baixo para cima" dos dados obtidos em nível domiciliar, comunitário e local, representando duas análises distintas. O mesmo problema que a governança do *FEW Nexus* enfrenta, para um problema que demanda uma abordagem única.

GOVERNANÇA EM REDES

Além da dificuldade inerente da gestão de recursos compartilhados, a necessidade da gestão integrada destes recursos não representa, num cenário macro, um fim em si, assim como não está restrita a gestão dos recursos naturais, e ocorre vinculada a outros processos e empreendimentos, estando ligada ao atendimento das necessidades de consumo e produção da sociedade em geral. O desafio de integração entre todos envolvidos na busca do atingimento de interesses comuns de forma satisfatória a todos os envolvidos pode ser definido, em essência, como governança.

Segundo Lê Galés (2004), governança é o processo que envolve a coordenação de atores, visando o atingimento de propósitos próprios mas que são discutidos e definidos coletivamente, que desenvolvem orientação e legitimidade ao conjunto, entre outras coisas, permitindo estabelecer a interação entre atores públicos e privados.

Como Cruz et al. (2007) explicam, a sociedade em geral naturalmente delega essa gestão de interesses comuns, ou governança, ao poder público, implicando na necessidade da interação entre Estado e sociedade. Segundo os autores essa necessidade de interação ficou mais evidente a partir do momento em que governo, sociedade, e as organizações, com ou sem fins lucrativos, perceberam que não possuíam condições, individualmente, em atingir níveis de satisfação dos interesses gerais.

A complexidade não está restrita a interação entre os recursos. Há uma complexidade no balanceamento de interesses, objetivos e, também, dos recursos, que está refletida na quantidade e peso dos fatores envolvidos, direta ou indiretamente, representados pelas entidades e partes interessadas, dentro de um ecossistema amplo, e que é afetado por diversas pressões – econômica, ambiental, política e cultural – e que além de recursos operacionais, precisa levar em consideração os desejos e necessidades de consumidores, do Estado, através dos órgãos governamentais de regulação ou legislativos, bem como a sociedade civil em geral. Essa complexidade afeta os modelos de produção e de consumo, requerendo uma gestão integrada – e com frequência compartilhada - de recursos e processos.

Segundo Lázaro et al. (2020), implementar uma governança integradora pode ser desafiador, principalmente em países onde a capacidade institucional é limitada, e onde as ações e políticas convencionais são concentradas em determinadas atividades e setores, o que os autores caracterizam como a tomada de decisão em silos de atividades, o que favorece setores isoladamente, mas não contempla todas as partes interessadas. Por exemplo, ao se incentivar atividades ou produtos específicos, como soja, cana-de-açúcar ou criação de gado, em detrimento de outros, através de linhas de crédito ou outras políticas de incentivo, pode gerar um impacto social que não está atrelado diretamente à atividade.

No Brasil, conforme Lázaro e Giatti (2020), na prática não existe gestão integrada dos três setores do *FEW Nexus*. Ainda que existam estruturas de governança abrangentes para cada setor do nexo, os mesmos foram constituídos e estruturados de forma independente, baseados numa administração pública setorial. Lázaro e Giatti (2020, p.17) identificam as seguintes estruturas institucionais governamentais estabelecidas, em cada setor:

“A estrutura da governança do setor de energia apresenta-se em forma de agências reguladoras, por meio da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), autarquias federais vinculadas ao Ministério de Minas e Energia. Enquanto isso, o setor da água, possui expressão por meio da Agência Nacional de Águas (ANA), que faz parte do Ministério de Meio Ambiente, também possuindo suas representações descentralizadas, como as estaduais em secretarias de recursos hídricos e comitês de bacias hidrográficas. Relacionado ao setor alimentício, não há uma agência regulatória específica, ele está relacionado ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); até 2016 existiu o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).”

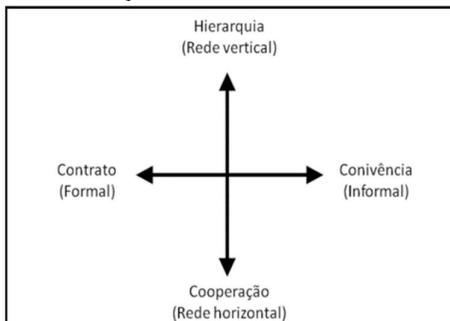
Mesmo estes setores formando o que, por definição, é uma estrutura de governança de Estado, na prática foram criados com enfoques, políticas e em tempos diferentes, com focos regionais ou de recursos que não necessariamente estão integrados. Essa ausência de uma integração intersetorial prejudica a governança (Raya et al. 2018; Wiegler e Bruns, 2016), e para suprir essa carência, faz com que surjam outros formatos, ou atores, representados através de formatos de organização que buscam uma maior interação com a sociedade civil, que, no final das contas, é a parte interessada que mesmo demandando por muitas vezes não participa dessa governança.

Provan e Kenis (2008) afirmam que as redes são amplamente reconhecidas por acadêmicos e profissionais como uma forma importante de governança multi-organizacional. Segundo os autores, a coordenação em rede envolvendo os setores público e privado apresenta vantagens consideráveis, tais como, maior aprendizado, uso mais eficiente de recursos, maior capacidade de planejar e resolver problemas complexos, maior competitividade e melhores serviços para clientes e consumidores. Segundo Feldhaus, Pereira e Moraes Neto (2012), a organização na forma de rede entre os participantes é uma característica valorizada na

economia solidária, pois visa relações mais homogêneas, menos hierarquizadas e com o objetivo de gerar vantagens uniformes e equilibradas para todos os participantes.

Balestrin e Vargas (2004), apresentam um mapa da orientação conceitual das redes, sob a ótica interorganizacional (figura 1).

Figura 1 – Mapa de orientação conceitual das redes interorganizacionais



Fonte: Balestrin e Vargas (2004, p. 207).

Conforme Singer (2008), as características das Organizações de Economia Solidária (OES), também referidos como Empreendimento da Economia Solidária (EES), são o modo de organização coletiva do trabalho e de uma produção caracterizada pela igualdade dos direitos; a posse coletiva dos meios de produção daqueles que trabalham; e, empreendimentos autogeridos pelos trabalhadores, coletivamente, havendo igualdade dentre sócios ou membros no direito a um voto cada. São características compartilhadas com o modelo cooperativo, ainda que apresentem algumas diferenças, como será visto em seguida.

A partir desse mapa conceitual, Balestrin e Vargas (2004) elencam algumas das principais características em cada dimensão, conforme descritas no Quadro 1. Segundo Balestrin e Vargas (2004), é na rede do tipo horizontal, que, em termos de estratégia em rede, onde cooperação gera um rico ambiente de aprendizado, e mesmo concorrentes em um nicho de atividade podem se tornar parceiros em outro.

Quadro 1 – Características das redes interorganizacionais

Redes verticais: a dimensão da hierarquia. alto grau de hierarquização, com relações semelhantes às aquelas de matriz/filial (onde a matriz detém a maior parte do controle administrativo/judicial). Bastante utilizada por grandes redes de distribuição com ampla dispersão geográfica.
Redes horizontais: a dimensão da cooperação. são construídas por grupos de organizações que mantêm sua independência, mas optam por cooperar em atividades específicas onde possam obter valor superior. As relações são ocorrem de forma flexível, e o grau de formalização se adapta para atender às mesmas.
Redes formais: a dimensão contratual. quando a rede é regida por meio de termos contratuais, formaliza por escrito os objetivos comuns, as necessidades mútuas, a divisão de riscos e as formas de controle. É o que ocorre, por exemplo, em consórcios de exportação, <i>joint-ventures</i> ou franquias, que fortemente formalizadas.
Redes informais: a dimensão da convivência. permitem o encontro informal entre diversos atores que partilham de uma preocupação comum. Estes encontros objetivam a troca de experiências e informações de maneira espontânea e não obrigatória, podendo muitas vezes resultar na criação de um clima de cooperação propício para trocas mais frequentes e estruturadas.

Fonte: Balestrin e Vargas (2004, p.208).

Segundo Feldhaus, Pereira e Morais Neto (2012), organizações variadas se agrupam em função da necessidade de sobreviver e prosperar, e dessa forma são capazes não só de igualar as vantagens de uma grande empresa verticalizada - eficiência operacional, escala

produtiva, poder de influência sobre fornecedores e clientes -, como superá-la, pois mantém as vantagens características das pequenas e médias empresas (adaptabilidade, flexibilidade, agilidade). Conforme os autores, as redes existem em função de objetivos compartilhados, mas ao fazer isso adquirem capacidades que eram distintas entre os participantes (FELDHAUS, PEREIRA E MORAIS NETO, 2012, p.138).

Conforme Roth et al. (2012), tendo em vista que as redes operam atividades que demandam organização e gerenciamento, é necessário que se estabeleça uma governança em rede, um sistema que coordene as mais variadas atividades. Para Provan e Kenis (2008), embora redes interorganizacionais não tenham o imperativo legal para a governança, o fato de realizarem atividades complexas e que demandam coordenação multilateral implica a necessidade de organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema de governança.

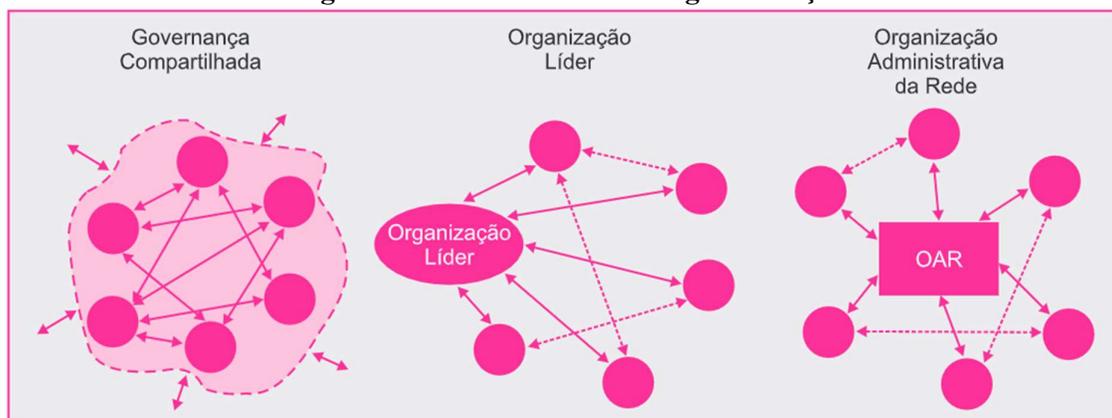
GOVERNANÇA EM REDES

Mesmo com similaridades, a principal diferença entre a governança que ocorre em redes e a governança corporativa, segundo Roth et al. (2012, p.114) se encontra no fato de que, nas redes, os atores governados são organizações/firmas/entidades, e não indivíduos. Conforme os autores, a estrutura da governança cooperativa – ou em rede – resulta de um processo de barganha entre as firmas participantes do arranjo ou entre seus respectivos gestores, onde cada um atua levando em consideração os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais.

Segundo Provan e Kenis (2008) A Teoria de Governança de Redes define três modos básicos de governança: governança compartilhada; com organização líder; e, com organização administrativa específica. Conforme os autores, pode ocorrer, ainda, um quarto tipo que é a manifestação da combinação de algumas das três anteriores, denominada híbrida. Conforme Roth et al. (2012), não há uma motivação específica para a utilização de um destes três modelos em particular, e nenhum deles é, necessariamente, superior aos demais em todas as situações.

Cada um dos modelos apresenta suas vantagens e desvantagens particulares, e sua adoção decorre de condições únicas e referentes exclusivamente “à relação interorganizacional, às características dos participantes e ao ambiente de negócios em que o arranjo está inserido” (ROTH et al. 2012, p.114). Pode-se ver uma representação gráfica dos modelos básicos de governança (figura 2).

Figura 2 – Modelos básicos de governança



Fonte: Provan e Kenis (2008, p.234).

A governança em redes não difere substancialmente da governança empresarial corporativa em uma única firma, como já mencionado, mas traz particularidades, conforme afirmam Provan e Kenis (2008). Segundo os autores, governança de redes refere-se à estrutura, organização e coordenação interna, incluídos nesse processo seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, que visam garantir os interesses dos membros além de assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes.

Albers (2005) de forma complementar à perspectiva macro adotada por Provan e Kenis (2008), faz uma análise dos elementos internos que são utilizados na configuração dos sistemas de governança em rede, bem como de suas influências para os resultados do arranjo cooperativo. Albers (2005) não traz modelos ou soluções pré-definidos para a governança de redes, ao invés disso ele traz uma descrição “de conjuntos de elementos que podem ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes interorganizacionais atinjam seus objetivos” (Roth et al. 2012, p.116).

Segundo Albers (2005), esses elementos estão divididos em duas dimensões de governança: dimensão estrutural e dimensão instrumental. Para o autor, o que importa são as características operacionais da governança que sejam capazes de ampliar a eficiência das redes formadas por empresas. A dimensão estrutural, segundo o autor, caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede será gerida (Albers, 2005; Oxley, 1997). Já a dimensão instrumental da governança define os instrumentos pelos quais se dá a operacionalização da gestão, da organização, da regularização e do controle da rede, permitindo que as firmas/entidades participantes da rede se comportem da forma desejada para alcançar os objetivos (Albers, 2005; Oxley, 1997).

Assim, em quaisquer tipos de organizações ou redes de organizações, mesmo nas formadas por EES, a gestão dos conflitos e interesses estará presente, sendo demandada uma figura, ou processo, que regule e solucione conflitos decorrentes de pressões advindas das tensões e adequações demandadas pelos diferentes atores envolvidos no processo, que se dá através da gestão das capacidades e estruturas envolvidas, mas também no aspectos operacionais inerentes aos processos, e na busca pelo equacionamento de expectativas e distribuição dos resultados, que são atividades características de um processo de governança.

Segundo Defourny e Nyssens (2013), as Cooperativas Sociais (CS), uma forma de OES, ao envolverem diferentes atores na estrutura de governança, ao mesmo tempo revelam e constroem coletivamente o real aspecto coletivo desses benefícios, pois contam com as várias sensibilidades dos envolvidos. Conforme os autores, as CS são “entidades coletivas baseadas em um processo interativo entre diferentes tipos de partes interessadas por meio de canais formais e informais, sem que essas partes interessadas necessariamente participem formalmente do conselho da empresa” (DEFOURNY e NYSENS, 2013, p.20). Segundo Jansen, Maehler e Wegner (2018), a governança também tem a capacidade de influenciar diretamente a participação dos membros nas atividades da rede, num processo que também contribui ao reforçar a legitimidade interna e externa desses participantes.

Conforme Dias e Kochhann (2020), a Economia Solidária ganhou relevância no Brasil a partir de 1990, justamente em função de sua natureza associativa e suas práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). Dentre os 19.708 Empreendimentos de Economia Solidária (EES) presentes no Brasil, a Região Sul conta com 3.292. Dentre estes, encontram-se as CES.

Galera e Borzaga (2009) extraem três características principais dos EES: os objetivos sociais perseguidos; a restrição da distribuição de resultados sem fins lucrativos; e, um modelo de governança aberto e participativo. Howaldt et al. (2016) afirmam que as práticas democráticas influenciaram o pensamento sobre a governança de muitos tipos de organizações sem fins lucrativos, dentre elas as cooperativas e outras associações, o que corrobora a afirmação anterior.

Conforme Teixeira et al. (2021), a governança influencia a capacidade das organizações solidárias, como as CES, em contribuir aos seus membros na geração e aumento da renda própria (Defourny e Nyssens, 2013; Jang, 2017; Pestoff, 2013; Pestoff & Hulgård, 2016), nesse contexto tendo como governança a definida como um “conjunto de dispositivos organizacionais que garantem o cumprimento da missão da organização” (Defourny & Nyssens, 2013, p. 2489). Segundo Ostrom (2005), mais do que isso, a governança cria um ambiente propício para a ação coletiva, atuando como promotora de relações entre diferentes instâncias, públicas e privadas, e de membros da sociedade civil, ao propor a solução de problemas coletivos e criar oportunidades, inclusive no âmbito social.

Teixeira et al. (2021) afirmam que, ao contrário da maioria das CTs e das organizações sem fins lucrativos, a missão social e os esforços econômicos nas CES estão claramente entrelaçados (Defourny, Nyssens e Brolis, 2021; Poledrini, 2015). Conforme Bagnoli e Megali (2011), o reflexo dessa premissa é de que praticamente todas as suas atividades são destinadas a atender a objetivos sociais: criação de empregos, geração de renda para os pobres, melhorias na comunidade em que atuam, etc.

Entretanto, conforme afirmam Marconatto et al. (2020), ainda que descobertas anteriores confirmem essa capacidade de influência da governança em OES na sua eficácia como agentes de transformação social, ela se encontra no campo teórico, e faltam evidências empíricas sobre os efeitos da governança nas OES e nos benefícios que eles oferecem. Os autores também levantam outro ponto de atenção, ao afirmar que, embora a atuação de OES para minimizar os problemas ambientais e sociais em diferentes partes do mundo tenha aumentado nas últimas décadas, também surgiram preocupações sobre como o tipo de governança de tais organizações pode influenciar sua eficácia, mas que ainda não foram profundamente estudadas.

O que caracteriza as CES é que os participantes que compartilham valores comuns entre eles e a comunidade a que pertencem, definem isso como o objetivo principal, sendo a melhoria social uma parte integrante do objetivo econômico do empreendimento. Mas, é possível afirmar que objetivo geral para todos os tipos de empreendimentos sociais, tradicionais ou não, quanto às atividades de governança, pode ser descrito como a busca, através da gestão, da otimização dos recursos e a melhoria de resultados, objetivando benefícios sociais.

Mesmo compartilhando de diversas características comuns, os empreendimentos solidários e os não solidários possuem diferenciações. Na área da pesquisa acadêmica, uma delas é a de que a governança em empresas privadas e no setor público já possuem vasta pesquisa e literatura consolidada. Em contrapartida, conforme Dias e Kochhann (2020, p.1909) “apesar dos avanços na pesquisa em Administração, percebeu-se que há uma escassez de referenciais teóricos sobre governança em redes de empreendimentos solidários”. Segundo os autores, ainda existem poucos referenciais teóricos e instrumentais de governança que reflitam e contribuam para as especificidades das redes de organizações solidárias, e menos ainda quando se tratam das contribuições brasileiras (MORAES SOARES *et al.*, 2016; Calbino, 2016). Além dessa baixa produção, Marconatto et al. (2020) afirmam que a maior parte da pesquisa produzida sobre governança em economia solidária e OES é conceitual e teórica.

Wamba et al. (2018) acrescentam que a pouca literatura empírica existente oferece evidências escassas sobre como as particularidades das escolhas do modelo de governança em OES podem afetar os resultados que geram para seus membros e suas comunidades. Conforme os autores, a governança em organizações sem fins lucrativos, como as OES, cooperativas e associações mútuas é relativamente pouco teorizada em comparação com a governança de empresas, onde existe, como já dito, vasta literatura sobre governança corporativa. Esses autores afirmam que esse aspecto é especialmente problemático porque quando as OES têm desempenho fraco ou acabam, isso geralmente é atribuído às fraquezas de seus processos de tomada de decisão e operacionais – falhas de governança -, porém sem evidências empíricas.

DISCUSSÃO

Um fator comum para a governança em qualquer empreendimento, segundo Silva (2001), é o fato da mesma constituir um processo contínuo, onde se determina o que é feito, como e por quem. Conforme o autor, isto é resultado de um sistema de relacionamento entre diversas audiências internas e externas, sob diferentes posições de responsabilidade, influência e autoridade, e que consiste em um mecanismo útil na constituição, enraizamento e consolidação de redes, que colaboram na composição de forças, além de incentivar a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada.

Além dos desafios inerentes à gestão de conflitos da governança, quando ela ocorre em redes interorganizacionais ainda há a necessidade, conforme Provan e Kenis (2008), de gerenciar algumas situações contraditórias, que os autores chamam de tensões da governança ou paradoxos.

Segundo Provan e Kenis (2008), existem três tensões básicas ou lógicas contraditórias inerentes à governança de redes: a) eficiência do processo decisório *versus* inclusão dos participantes nas decisões; b) legitimidade interna *versus* legitimidade externa; e c) flexibilidade *versus* estabilidade. Como explicam Schmidt, Wegner e Fortes (2019, p.333) “a tensão da governança refere-se à existência de uma lógica contraditória entre dois pontos, eficiência e inclusão, existindo um *trade off* natural entre esses dois conceitos”.

Provan e Kenis (2008) identificaram três modos diferentes na governança de redes, que podem se apresentar como estruturas transitórias, sofrendo modificações e adaptações conforme a rede cresce e se desenvolve. No primeiro, e mais comum dos modos, a governança é compartilhada, sendo realizada de forma conjunta pelos membros da rede. No segundo modo, a rede é governada por uma organização líder, tendo as principais atividades e decisões em nível de rede coordenadas por uma única entidade membro participante, atuando como uma organização líder. E o terceiro modo de governança identificado pelos autores é o modelo de Organização Administrativa de Rede (OAR), onde uma nova entidade administrativa é criada especificamente para governar a rede de forma centralizada, desempenhando um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede.

No estudo realizado por Wegner, Durayski e Verschoore (2017), foram analisadas redes formadas por pequenas e médias empresas, onde os autores identificaram que as mais eficazes estão organizadas por meio de uma OAR. Nesse estudo, os autores também identificam que o processo de tomada de decisões em redes interorganizacionais é um aspecto central de todos os três modos de governança.

Tonin, Niederle e Schneider (2021) abordam a maneira como atores sociais envolvidos na produção e comercialização de produtos alimentares da agricultura familiar se articulam, especificamente para plataformas digitais, comparando dois casos, o da Coomafit (Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas), no litoral norte do Rio Grande do Sul, e a Admau (Agência de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai), da região do Médio Alto Uruguai do Estado do Rio Grande do Sul. Os autores levantam duas questões, a primeira aponta que a comercialização digital é um tema emergente, principalmente quando trata da agricultura familiar, e que necessita de maiores estudos e análises. A segunda pode apresentar reflexos no estudo das redes organizacionais solidárias, como será visto.

Defourny e Nyssens (2013) afirmam que quando as cooperativas sociais propõem estruturas específicas de governança, o fazem com um duplo objetivo. O primeiro, o controle democrático e/ou envolvimento participativo das partes interessadas, que como na tradição cooperativa geral, reflete a busca por mais democracia econômica. Isso acaba contribuindo na construção coletiva de um capital de confiança, e na missão social que está associada ao uso dos bens quase coletivos. Segundo os autores, as cooperativas sociais dessa forma “acrescentam mecanismos coletivos embutidos às restrições à distribuição dos lucros, com

vistas a proteger e fortalecer a primazia da missão social, que está no cerne da organização” (DEFOURNY e NYSSSENS, 2013, p.21).

Essas duas garantias combinadas, conforme Defourny e Nyssens (2013) afirmam, com frequência atuam como um sinal às autoridades públicas, permitindo que as mesmas apoiem as empresas sociais de várias maneiras (através de estruturas legais, subsídios públicos, isenções fiscais, etc.), a fim de fomentar a produção de benefícios coletivos.

Vangen, Hayes e Cornforth (2015), afirmam, ainda, que a forma escolhida para os processos de tomada de decisão dentro de uma organização ou empreendimento, é importante porque credenciam e dão legitimidade aos membros para que exerçam o poder.

Corroborando e complementando essa afirmação, no trabalho realizado por Schmidt, Wegner e Fortes (2019), os autores afirmam que as redes analisadas em seu estudo de caso, mostraram que a busca pela eficiência do processo decisório é um objetivo primordial, e que essas redes perseguem o equilíbrio da tensão através de ações que promovam a tomada de decisão inclusiva. Conforme Jansen, Maehler e Wegner (2018), as redes também buscam a construção da legitimidade por meio da participação coletiva, num processo que visa melhorar as decisões ao somar as experiências e conhecimentos dos participantes.

Assim, pode-se concluir que a existência de uma estrutura específica dedicada à governança é positiva no caso dos empreendimentos sociais, e pode contribuir tanto no atingimento de objetivos econômicos quanto dos objetivos sociais, além de propiciar a participação de forma mais democrática e de um número maior de partes interessadas (DEFOURNY e NYSSSENS, 2013; JANSEN, MAEHLER e WEGNER, 2018; MARCONATTO et al., 2020; PESTOFF, 2013; PESTOFF; 2016; POLENDRINI, 2015).

No entanto, quando relacionado à governança compartilhada e em rede, de empreendimentos sociais ou não, é necessário um estudo mais aprofundado sobre como se daria a construção dessa estrutura de governança específica, e quais os impactos da existência da mesma, visto que a pesquisa sobre o tema ainda está em estágios iniciais (PROVAN e KENIS, 2008; SCHMIDT, WEGNER e FORTES, 2019; WEGNER, DURAYSKI e VERSCHOORE, 2017).

Como foi visto anteriormente, o *FEW Nexus* pode cumprir esse papel integrador como uma ferramenta de governança voltada ao desenvolvimento sustentável (Bazilian et al., 2011; Endo et al., 2017; Harwood, 2018; Hoff, 2011; Keskinen et al., 2016; Kurian e Ardakanian, 2015; Zhang et al., 2018). Entretanto, também existem ressalvas, conforme Wiegleb e Bruns (2018) apontam, quanto mais conceitos orientadores internacionais, como o do *FEW Nexus*, se tornam muito influentes na formulação de políticas e sejam objetos de financiamento para pesquisa científica, há uma tendência que a crítica a esses conceitos seja limitada ou negligenciada.

Segundo Harwood (2018), o *FEW Nexus* tem sido visto na literatura recente como uma nova maneira de pensar sobre questões relacionadas, e que pode lidar com a complexidade, ambiguidade e imprecisão associadas, e fazer convergirem as múltiplas partes interessadas, cada uma com seus respectivos pontos de vista e as implicações de governança implícitas. Conforme Märker, Venghaus e Hake (2018), o acesso deficiente aos recursos do *FEW Nexus* costuma ser um problema de governança, e não um problema de disponibilidade causado, por exemplo, por corrupção, regulamentação deficiente ou fragmentação setorial.

Conforme Wiegleb e Bruns (2018), nos principais debates políticos e científicos, a abordagem do *FEW Nexus* raramente é questionada, sendo descrita como um conceito neutro e apolítico, o que representa um equívoco importante, pois “os conceitos influentes na formulação de políticas não são meramente neutros ou científicos; não surgem por acaso, mas, pelo contrário, são a emanção de complexas teias de interesses, ideologias e poder ” (Molle, 2008: p. 132).

Cairns Krzywoszynska (2016) afirmam que a ambiguidade contida em conceitos como o do *FEW Nexus*, os torna suscetíveis a processos de apropriação por atores poderosos para atender a agendas particulares. Isso explica, em parte, o que ocorreu com o conceito de desenvolvimento sustentável sustentado pelo crescimento econômico, ou o *greenwashing* de práticas não sustentáveis pela indústria. Wiegleb e Bruns (2016) consideram necessária uma maior investigação crítica sobre a abordagem do nexo, antes de endossá-la como uma estrutura analítica ou de governança de recursos, o que pode ser dificultado em função dos fatores e decisões envolvendo o *FEW Nexus* serem estabelecidos como fatos sociais, políticos ou científicos, o que corrobora em parte a afirmação anterior.

Como já foi visto, Keskinen et al. (2016) numa revisão de literaturas sobre nexo, identificaram três perspectivas diversas do que constitui o *FEW Nexus*. A primeira é a de uma abordagem analítica sistemática. No entanto, não está claro qual é essa abordagem, e carece de uma orientação prática (Stein et al., 2014). A segunda é uma estrutura de governança, embora não haja um modelo de governança único que possa abordar todas as situações (Stein et al., 2014). E, por fim, a terceira é ver o conceito de nexo como um "objeto de fronteira" que orienta diferentes partes interessadas no discurso coletivo. Ainda que isso propicie o envolvimento de atores numa discussão cooperativa, também oferece uma abordagem que contempla a natureza altamente política das questões que envolvem o *FEW Nexus*. Keskinen et al. (2016) alertam que, embora essa abordagem permita resolver impasses em questões específicas, também pode levar à paralisia. Segundo os autores, a abordagem ideal do *FEW Nexus* é aquela que integra essas três perspectivas.

Um dos problemas já abordados é de que o conceito de *FEW Nexus* é relativamente vago. Conforme Harwood (2018) traz, o termo "nexo" tem várias definições, e exemplifica nas que constam no *Oxford English Dictionary*: 1) uma ligação, link ou junção; um meio de conexão entre coisas ou partes; (também) o estado de estar conectado ou vinculado; 2) um grupo ou série conectada; uma rede; e; 3) um ponto central ou ponto de convergência; um foco; um local de encontro. Harwood (2018) afirma que essa terceira definição do *Oxford English Dictionary* é a proposta adequada ao *FEW Nexus*, o conceito de "local de encontro". Segundo o autor, o nexo representa um espaço – físico ou virtual - onde as pessoas se reúnem em uma base contínua para a troca de entendimentos e experiências, com o objetivo de usar esses aprendizados em termos práticos ou de pesquisa. Para o autor, um nexo é, portanto, um espaço social. Harwood (2018) afirma que esse espaço pode representar desde um mercado local a global, e, atuando como um local de conexões entre partes, pode ter impactos também em vários níveis, sejam eles locais, regionais ou globais.

Muller (2015) chama a atenção para o fato de que as atenções não estão mais se concentrando na busca de soluções globais, mas indo cada vez mais em direção a soluções pragmáticas locais, que sejam globalmente apoiadas por mecanismos de governança adequados. Em contrapartida Endo et al. (2017), em sua revisão da literatura, detectaram que os estudos tendem a enfatizar as partes interessadas institucionais, sem conectividade entre as questões da comunidade e as questões de nível superior (por exemplo, nacional e global). Essas perspectivas apontam lacunas de ligação, ou oportunidades de integração, entre níveis diferentes de locais e de partes interessadas, principalmente entre atores locais e regionais, que são diretamente participantes e afetados, e os formuladores de políticas nacionais ou supranacionais.

Segundo Keskinen et al. (2016), ao combinar a complexidade das inúmeras possibilidades das relações entre água, alimentos e energia, com o critério de que as relações são específicas de um local, e o fato de que emerge reflete grupos de interesse, se demanda uma abordagem específica ao local, em termos de partes interessadas e sua compreensão sobre as questões locais dentro de um contexto mais amplo, mas não deixa de ser sistêmica pois contribui em dar sentido à complexidade associada.

Conforme Bielicki et al. (2019), as partes interessadas no *FEW Nexus* tipicamente têm objetivos específicos, e tomam decisões em “silos” e com uma tendência de se concentrar em resultados de curto prazo. A prioridade de cada parte quando exercida, pode levar a práticas como, por exemplo, dessalinização e biocombustíveis de primeira geração (como o etanol de milho) que podem acarretar no consumo de determinado recurso (água, energia) às custas de outro (alimentos). Da mesma forma, os autores afirmam que atividades em determinado campo do *FEW Nexus*, como a aplicação de fertilizantes para a agricultura, pode impactar negativamente sistemas em outro domínio do *FEW Nexus*, como, por exemplo, uma redução na qualidade da água à proliferação de algas prejudiciais, em função do escoamento agrícola.

As políticas sobre os recursos do *FEW Nexus* normalmente, são executadas de forma isolada, sem integração com os demais recursos, como já verificado. Essa fragmentação, conforme Weitz et al. (2017), é um problema de governança que pode levar a consequências indesejadas. Como visto anteriormente, Weitz et al. (2017) afirmam que existem três lacunas primordiais entre a governança pública e a literatura do *FEW Nexus*, que precisam ser compreendidas e ajustadas para sua adequada aplicação: 1) condições para uma colaboração e coordenação intersetorial; 2) dinâmicas que influenciam o *FEW Nexus* além das fronteiras interssetoriais; e 3) fatores políticos e cognitivos como determinantes de mudanças de políticas. Segundo os autores, abordar os *tradeoffs* e melhorar a integração política entre os setores do *FEW Nexus* é um processo político que requer negociação entre as partes interessadas, que apresentam percepções, interesses, ideologias e práticas distintas, bem como preferências sobre como abordar as questões dentro do *FEW Nexus*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa ausência de estudos, principalmente empíricos, voltado à Governança nas OES, somados ao fato de que a complexidade dessa gestão e relações não possa ser contida num único termo, dificulta uma análise voltada ao setor. Isso não significa, no entanto, que o estudo se concentre num conceito básico de governança para buscar uma base que possibilite construir um melhor entendimento dessa gestão entre partes interessadas e recursos. Como já foi verificado, a governança em redes envolve relações complexas, mas que também possibilitam analisar outras possibilidades, como, por exemplo, a utilização de abordagens originais em conjunto com os processos de governança, como a do *FEW Nexus*.

Assim a presença de premissas como o empoderamento da comunidade, autogestão, busca de eficiência, combinação de aspectos positivos de atores informais com o sistema formal, também são presentes na literatura sobre a governança compartilhada em organizações em rede (Albers, 2005; Oxley, 1997; Provan e Kenis, 2008; Roth et al. 2012), o que permite construir algumas ligações entre os conceitos que podem contribuir para uma governança em rede de recursos compartilhados.

Nas redes interorganizacionais, a governança propicia resultados que vão além do somatório de cada participante individualmente, em função da governança compartilhada, e que viabiliza a integração entre atores e políticas públicas voltadas a gestão de recursos.

Ao operar em redes, permite atuar de forma mais efetiva junto ao poder público, aos praticantes da rede, e aos consumidores, conseguindo promover a governança intersetorial de fato, pois permite a ligação da produção em nível local, utilizando e gerindo os recursos naturais, ao mesmo tempo que influencia nas políticas públicas. Essa governança intersetorial é um aspecto que a literatura aponta como crítico para que a abordagem do *FEW Nexus* funcione de fato como promotora do desenvolvimento sustentável, pois, além de gerar impactos nos três setores do nexos, age como um ator que gera reflexos em políticas sociais e econômicas voltadas ao setor em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALBERS, Sascha. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

BAGNOLI, L.; MEGALI, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 40(1), 149–165. 2011.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Rev. Adm. Contemp.** vol.8, n.spe, pp. 203-227. 2004.

BAZILIAN, M.; ROGNER, H.; HOWELLS, M.; HERMANN, S.; ARENT, D.; GIELEN, D.; STEDUTO, P.; MUELLER, A.; KOMOR, P.; TOL, R.S.J.; YUMKELLA, K.K.; Considering the energy, water and food nexus: towards an integrated modelling approach. **Energy Policy**, vol.39, pp.7896-7906. 2011.

BIELICKI, Jeffrey; BEETSTRA, Margaret A., KAST, Jeffrey, B.; WANG, Yaoping; TANG, Shaohui. Stakeholder Perspectives on Sustainability in the Food-Energy-Water Nexus. **Front. Environ. Sci.** 7:7. 2019.

BIGGS, Eloise M.; BRUCE, Eleanor; BORUFF, Bryan; DUNCAN, John M.A.; HORSLEY, Julia; PAULI, Natasha; MCNEIL, Kellie; NEEF, Andreas; VAN OGTRUP, Floris; CURNOW, Jayne; HAWORTH, Billy; DUCE, Stephanie; IMANARI, Yukihiro. Sustainable development and the water–energy–food nexus: A perspective on livelihoods. **Environmental Science & Policy**, 54, 389-397, 2015.

CALBINO, D. O. Estado da arte da produção científica em economia solidária. **Revista APGS**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 95-103, 2016.

CRUZ, June A.W.; ROSA, Roberta da R.; GUINDANI, Roberto A.; MARTINS, Tomas S. GOVERNANÇA EM REDES: Estudo de caso em uma rede de associação de catadores de materiais recicláveis de rua. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, 2(2), 11–33. 2013.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M., BROLIS, O. Testing social enterprise models across the world: Evidence from the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project”. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 50 (2), 420–440. 2021.

DIAS, Marcelo F.P.; KOCHHANN, Aline G.; Análise das dimensões de governança em redes de empreendimentos solidários: o caso da Rede Bem da Terra. **Redes**, v.3, edição especial, p.1909-1932. Santa Cruz do Sul, 2020.

ENDO, Aiko; TSURITAB, Izumi; BURNETT, Kimberly; ORENCIO, Pedcris M. A review of the current state of research on the water, energy, and food nexus. **Journal of Hydrology: Regional Studies**, 11, 20–30, 2017.

FELDHAUS, Diego C.; PEREIRA, Maurício F.; MORAIS NETO, Siqueira. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo no Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, [s.l.], v. 28, n. 82, p. 211-228, 2013.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v.5, 210-228. 2009.

HARWOOD, Stephen A. In search of a (WEF) nexus approach. **Environmental Science and Policy**. v.83, 79-85. 2018.

HOFF, Holger; Understanding the Nexus. Background Paper for the Bonn2011 Conference: The Water, Energy and Food Security Nexus. **Estocolmo, Suécia: Stockholm Environment Institute (SEI)**, 2011.

HOWALDT, J.; SCHRODER, A.; KALETKA, C.; REHFELD, D.; TERSTRIEP, J. Mapping the World of Social Innovation: Key Results of a Comparative Analysis Of, 1,005 **Social Innovation Initiatives at a Glance**. Dortmund: TU. 2016.

JANG, J. The development of social economy in South Korea: Focusing on the role of the state and civil society. *Voluntas*. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 28(6), 2592–2613. 2017.

JANSEN, A., MAEHLER, A.; WEGNER, D. Governança cooperativa e o dilema da legitimidade: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Iberoamericana de estratégia**, v. 17, n. 3, pp. 61-80. 2018.

KESKINEN, M.; GUILLAUME, J.H.A.; KATTELUS, M.; PORKKA, M.; RÄSÄNEN, T.A.; VARIS, O.; The water-energy-food nexus and the transboundary context: insights from large Asian rivers. **Water-Sui**, vol. 8, w8050193. 2016.

KURIAN, Mathew; ARDAKANIAN, Reza. The nexus approach to governance of environmental resources considering global change. In: **Kurian, M., Ardakanian, R. (Eds.), Governing the Nexus**. Springer International Publishing, Cham. p.3-15. 2015.

LÁZARO, Lira L., GIATTI, Leandro L. O nexo água-energia-alimentos: Desafios da integração de políticas. *Dialógos socioambientais na macrometrópole paulista*. v.3, n.9: **Territórios da Energia**. 2020.

LÁZARO, Lira L., GIATTI, Leandro L., SOUSA JUNIOR, W.C., GIAROLLA, A. Land-water-food nexus of biofuels: **Discourse and policy debates in Brazilian Environment**. *Dev.* 33, 2020.

LE GALÈS, Patrick. **European Cities: social conflicts and governance**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2004.

MARCONATTO, Diego; DIAS, Marcelo P.F.; WEGNER, Douglas; BITENCOURT, Claudia. The governance of solidarity economy organizations and their impact on community: a configurational approach, **International Review of Applied Economics**. 2020.

MÄRKER, Carolin; VENGHAUS, Sandra; HAKEL, Jürgen-Friedrich. Integrated governance for the food–energy–water nexus – The scope of action for institutional change. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v.97, p.290-300, 2018.

MOLLE, F. Nirvana concepts, narratives and policy models: Insights from the water sector. **Water Altern.** 1, 131–156. 2008.

MORAES SOARES, M. N. et al. Clusters in the solidarity economy: the strategy of participating in networks of enterprises in Brazil. **Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa**, [Espanha], n. 86, p. 35-59, 2016.

MULLER, M., 2015. The 'Nexus' as a step back towards a more coherent water resource management paradigm. **Water Alternatives**. 8 (1), 675–694. 2015.

OSTROM, Elinor. Understanding Institutional Diversity. **Princeton University Press**, Oxford. 2005.

OXLEY, J.E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics & Organization**, Oxford, UK, v.13, n.2, p.387-409, Oct. 1997.

PESTOFF, V. The role of participatory governance in the EMES approach to social Enterprise. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, 2(2), 48–60. 2013.

PESTOFF, V., HULGÅRD, L.. Participatory governance in social enterprise. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 27(4), 1742–1759. 2016.

POLEDRINI, S. Unconditional reciprocity and the case of Italian social cooperatives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 44(3), 457–473. 2015.

PROVAN, K. G., & KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, pp. 229-252. 2008.

RAYA, Marina S.; MOTHAR, H.; DAHER, Bassel; IRUJO, Antonio E.; HILLERS, Astrid; GANTER, J.; KARLBERG, Louise; MARTIN, Liber; NAIRIZI, Saeed; RODRIGUEZ, Diego J.; SARNI, Wil; Water–energy–food nexus: a platform for implementing the Sustainable Development Goals, **Water International**, 2018.

ROTH, Ana L.; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, José A.V.; PADULA, Antônio D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP**, v. 47, n. 1, p.112-123, 2012.

SCHMIDT, Joel R. R., WEGNER, Douglas; FORTES, Marcos V. B. (2019). The Governance of Interorganizational Networks: An Analysis of the Tension Between Efficiency and

Inclusiveness in the Decision-Making Process. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 8(2), 319–340.

SINGER, P. Economia Solidária. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 22, n. 62, p 289-314, 2008.

SILVA, A. L. P. Governança Institucional: **um Estudo do Papel e da Operação dos Conselhos das Organizações da Sociedade Civil no Contexto Brasileiro**. Dissertação de mestrado, FEA-USP, São Paulo, 2001.

STEIN, C., BARRON, J., MOSSs, T. Governance of the nexus: from buzz words to a strategic action perspective. The Nexus Network, SPRU, **Nexus Network Think Piece Series**, Paper, 3. University of Sussex, Brighton. 2014.

TEIXEIRA, Emidio G.; MARCONATTO, Diego A.B.; DIAS, Marcelo, F.P.; AULER, Daniel P.; WEGNER, Douglas. Solidarity economy cooperatives: The impact of governance and gender on member income. **Nonprofit, Management and Leadership**. vol.32, issue 2, Winter 2021, p.263-285.

TONIN, Jeferson; NIEDERLE, Paulo; SCHNEIDER, Evandro P. Atores e habilidades sociais na construção de mercados alimentares digitais em escala territorial. In: NIEDERLE, Paulo; SCHNEIDER, Sérgio; CASSOL, Abel. (Orgs). **Mercados alimentares digitais: inclusão produtiva, cooperativismo e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.153-168, 2021.

VANGEN, S., HAYES, J.P.; CORNFORTH, C.. Governing Cross-sector, Inter-organizational Collaborations. **Public Management Review** 17 (9): 1237–1260. 2015.

WAMBA, L. D., BENGONO, I. B., SAHUT, J. M., TEULON, F. Governance and Performance of MFIs: The Cameroon Case. **Journal of Management & Governance** 22 (1): 7–30. 2018.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; VERSCHOORE, Jorge R. de S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, 15(41), 275–302. 2017.

WIEGLEB, Viviana, BRUNS, Antje. What is driving the Water-Energy-Food Nexus? Discourses, knowledge and politics of an emerging resource governance concept. **Frontiers in Environmental Science**. 6, 128. 2018.

ZHANG, Chi; CHEN, Xiaoxian; LI, Yu; DING, Wei; FU, Guangtao. Water-energy-food nexus: Concepts, questions and methodologies. *Journal of Clear Production*, 195, pp.625-639. 2018.