

<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1137>

**A GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS:  
UMA ANÁLISE DA TENSÃO ENTRE EFICIÊNCIA E INCLUSÃO NO PROCESSO DECISÓRIO**

Recebido: 07/08/2018

Aprovado: 24/01/2019

<sup>1</sup>Joel Ricardo Rocha Schmidt

<sup>2</sup>Douglas Wegner

<sup>3</sup>Marcos Vinícius Bitencourt Fortes

**Objetivo:** Analisar como os fatores contingenciais críticos da governança de redes interorganizacionais – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em nível de rede – descritos por Provan e Kenis (2008), influenciam a tensão entre eficiência do processo decisório e inclusão dos participantes nas decisões.

**Método:** Adotou-se como estratégia o estudo de casos múltiplos em três redes interorganizacionais de Pequenas e Médias Empresas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise documental e observação.

**Originalidade/Relevância:** A pesquisa se insere na discussão acerca do papel dos fatores contingenciais críticos e sua relação com a tensão existente entre a eficiência e a inclusão no processo decisório de redes. O estudo é original por meio da evidenciação empírica acerca do papel destes fatores na tensão estudada.

**Resultados:** apresenta-se o papel dos fatores contingenciais críticos, os mecanismos utilizados para o gerenciamento da tensão e identifica-se a existência de dois outros fatores contingenciais adicionais: a confiança na gestão da rede e a dispersão geográfica dos seus integrantes.

**Contribuições teóricas/metodológica:** O estudo contribui para a literatura confirmando por meio de evidências empíricas que os fatores contingenciais críticos exercem influência na tensão entre eficiência e inclusão do processo decisório. Além disso demonstra a existência de dois outros fatores contingenciais críticos: a confiança na gestão da rede e a dispersão geográfica dos integrantes.

**Contribuições sociais / para a gestão:** A partir da análise dos resultados identificou-se que conceder maior autonomia para os gestores executivos das redes e suas equipes internas e valorizar os momentos de contato com os membros para garantir participação são mecanismos recomendáveis para o gerenciamento da tensão estudada.

**Palavras-chave:** Redes Interorganizacionais. Governança de Redes. Tensões de Governança.

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [joel@redemacjs.com.br](mailto:joel@redemacjs.com.br)  
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8988-3633>

<sup>2</sup>Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [dwegner@unisinoss.com.br](mailto:dwegner@unisinoss.com.br)  
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8634-5971>

<sup>3</sup>Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [mbitencourt.adm@gmail.com](mailto:mbitencourt.adm@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7976-5775>



## THE GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: AN ANALYSIS OF THE TENSION BETWEEN EFFICIENCY AND INCLUSIVENESS IN THE DECISION-MAKING PROCESS

**Objective:** To analyze how the critical contingency factors of interorganizational network governance - trust, number of members, goal consensus and network level competency needs - described by Provan and Kenis (2008), influence the tension between decision-making process and inclusion of decision-makers.

**Method:** The research followed a qualitative approach based on multiple case studies in Small and Medium Sized Enterprises. Data were collected through interviews, documentary analysis and observation.

**Originality / Relevance:** The research contributes to the discussion about the role of critical contingency factors and their relationship with the tension between efficiency and inclusion in the decision-making process of networks. The originality of the study refers to the empirical evidence about the role of these factors in that tension.

**Results:** Results shows the role of critical contingency factors, the mechanisms used for tension management, and the identification of two additional contingency factors: trust in network management and the geographical dispersion of its members.

**Theoretical / methodological contributions:** The study contributes to the literature through empirical evidence in that it shows that the critical contingency factors influence the tension between efficiency and inclusion of the decision process. In addition, it has been identified two additional factors: trust in management and geographic dispersion.

**Social / management contributions:** Based on the results analysis, it was identified that granting greater autonomy to the executive managers of the networks and their internal teams and valuing the moments of contact with the members to ensure participation are recommended mechanisms for the management of the studied tension.

**Keywords:** Interorganizational Networks. Network Governance. Governance Tensions.



## LA GOBERNANZA DE REDES INTERORGANIZACIONALES: UN ANÁLISIS DE LA TENSIÓN ENTRE EFICIENCIA E INCLUSIÓN EN EL PROCEDIMIENTO DECISARIO

**Objetivo:** Analizar cómo los factores contingentes críticos de la gobernanza de redes interorganizacionales - confianza, número de integrantes, consenso de objetivos y necesidad de competencias a nivel de red - descritos por Provan y Kenis (2008), influyen la tensión entre eficiencia del proceso decisorio y inclusión de los participantes en las decisiones.

**Método:** Se adoptó como estrategia el estudio de casos múltiples en tres redes interorganizacionales de Pequeñas y Medianas Empresas. Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas, análisis documental y observación.

**Originalidad / Relevancia:** La investigación se inserta en la discusión acerca del papel de los factores contingentes críticos y su relación con la tensión existente entre la eficiencia y la inclusión en el proceso decisorio de redes. El estudio es original por medio de la evidencia empírica acerca del papel de estos factores en la tensión estudiada.

**Resultados:** se presenta el papel de los factores contingentes críticos, los mecanismos utilizados para la gestión de la tensión y se identifica la existencia de otros dos factores contingenciales adicionales: la confianza en la gestión de la red y la dispersión geográfica de sus integrantes.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** El estudio contribuye a la literatura confirmando por medio de evidencias empíricas que los factores contingenciales críticos ejercen influencia en la tensión entre eficiencia e inclusión del proceso decisorio. Además demuestra la existencia de otros dos factores contingentes críticos: la confianza en la gestión de la red y la dispersión geográfica de los integrantes.

**Contribuciones sociales / para la gestión:** A partir del análisis de los resultados se identificó que conceder mayor autonomía para los gestores ejecutivos de las redes y sus equipos internos y valorar los momentos de contacto con los miembros para garantizar participación son mecanismos recomendables para la gestión de la tensión estudiados.

**Palabras clave:** Redes Interorganizacionales. Gobernanza de Redes. Tensiones de Gobernanza.



## 1 INTRODUÇÃO

As redes interorganizacionais precisam gerenciar algumas situações contraditórias chamadas tensões da governança ou paradoxos (Provan, & Kenis, 2008; Vangen, 2012; Saz-Carranza, & Ospina, 2010). Provan e Kenis (2008) identificaram 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. Existem quatro fatores contingenciais críticos com potencial para interferir na gestão das tensões de governança: a confiança entre os envolvidos, o número de integrantes, o nível de consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede (Provan, & Kenis, 2008).

Alguns estudos anteriores, como os de Moynihan (2009), Casey e Lawless (2011) e Enqvist, Tengö e Bodin (2014) já abordaram esse tópico. Casey e Lawless (2011) sugerem que a tensão entre legitimidade interna e legitimidade externa pode ter sido o fator que levou a governança em rede ao fracasso em um estudo de caso de saúde alimentar na Irlanda. Enqvist, Tengö e Bodin (2014) estudaram a tensão entre inclusão e eficiência, porém em ambientes urbanos em que os cidadãos deram preferência à transparência e a processos democráticos de participação popular, sendo diferente do contexto empresarial de cooperação interorganizacional. Moynihan (2009) analisou a utilização de *Incident Command Systems* para formação de redes temporárias para resolução de diferentes crises. A urgência para mobilizar organizações em situações de crise favorece a eficiência em detrimento de inclusão, visto que, nesse caso, há diminuição dos custos de coordenação. Entretanto, a relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão nos processos decisórios ainda não foi plenamente abordada pela literatura de redes interorganizacionais.

As redes interorganizacionais dependem, em grande medida, da participação dos seus membros na construção e execução de um plano estratégico coletivo e no desenvolvimento de rotinas operacionais para o alcance de legitimidade interna (Wegner, Zarpelon, Verschoore, & Balestrin, 2017). É necessária uma forte coordenação para que a participação dos membros na tomada de decisões seja canalizada positivamente na busca de resultados e para que o perfil diversificado dos participantes, os objetivos individuais e as pressões de curto prazo não prejudiquem a eficiência administrativa (Verschoore, Wegner, & Balestrin, 2015). Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar como os fatores contingenciais críticos influenciam a tensão entre eficiência e inclusão na tomada de decisões em redes interorganizacionais, bem como identificar quais mecanismos são utilizados para minimizar essa tensão. Para alcançar esse objetivo foi realizado um estudo de casos múltiplos em três redes interorganizacionais formadas por pequenas e médias empresas, com características distintas em relação ao tamanho, ao tempo de existência e à dispersão geográfica, mas semelhantes em termos de governança.



Do ponto de vista teórico, o estudo se justifica pela importância da compreensão de como os fatores contingenciais críticos influenciam a tensão entre eficiência e participação nas decisões, por meio da verificação empírica do conceito proposto por Provan e Kenis (2008). Do ponto de vista gerencial, a compreensão de como os fatores contingenciais críticos influenciam a tensão é importante para o estabelecimento de mecanismos para aperfeiçoar a gestão das redes.

Este artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução: a revisão da literatura, que aborda os fatores contingenciais críticos e a tensão de governança entre eficiência e inclusão, a metodologia, resultados, análise dos resultados e considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção são abordados os principais conceitos utilizados no desenvolvimento deste estudo, como governança de redes interorganizacionais, seus fatores contingenciais críticos e as tensões da governança.

### **2.1 Governança de Redes**

A governança de redes refere-se à estrutura, organização e coordenação interna (Provan, & Kenis, 2008), seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes (Albers, 2010). A governança influencia diretamente a participação dos membros nas atividades da rede, afetando, com isso, a sua legitimidade interna e externa (Jansen, Maehler, & Wegner, 2018).

Provan e Kenis (2008) identificaram três diferentes modos de governança de redes que podem se apresentar como estruturas transitórias, podendo ser modificadas à medida em que a rede cresce e se desenvolve. O primeiro modo e o mais comum é a governança compartilhada, que consiste na governança realizada de maneira conjunta pelos seus próprios membros. O segundo modo é o de redes governadas por uma organização líder quando todas as principais atividades em nível de rede e as principais decisões são coordenadas por um único membro participante, atuando como uma organização líder. Um terceiro modo de governança é o modelo de Organização Administrativa de Rede (OAR), em que é criada uma entidade administrativa especificamente para governar a rede de forma centralizada, que desempenha um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede. Wegner, Durayski e Verschoore (2017) analisaram redes formadas por pequenas e médias empresas e identificaram que as mais eficazes estão organizadas por meio de uma OAR.

O processo de tomada de decisões em redes interorganizacionais é um aspecto central de todos os três modos de governança. A tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa para atingir objetivos (Certo, 2003). O planejamento consiste no procedimento formalizado para produzir resultado articulado, na forma de um sistema



integrado de decisões (Mintzberg, 2004) que se antecipa à ação (Motta, & Vasconcelos, 2009). Decisões podem ser tomadas individualmente ou pelo conjunto dos participantes da rede, isso depende essencialmente de uma ponderação entre eficiência e eficácia. Em termos de eficácia, a tomada de decisão coletiva tende a produzir decisões de melhor qualidade por gerar mais alternativas, ser mais criativa e precisa. No entanto, ela demanda mais recursos do que a tomada de decisão individual, como é o caso do tempo, prejudicando com isso a sua eficiência (Robbins, 2000).

A eficiência concentra-se na questão de saber com quais recursos (*input*) um dado objetivo (*output*) foi atingido (Provan, & Sydow, 2014). Especificamente a eficiência no processo de tomada de decisão nas redes é foco neste estudo, considerando como custos pressionam o conceito de eficiência, além do dispêndio de recursos para a manutenção de uma estrutura de decisão (seja ela profissionalizada ou cooperativa) e também o processo de levantamento das informações para suporte das decisões. O uso de recursos de terceiros e o tempo de dedicação das pessoas no decorrer do processo podem ser considerados recursos para fins de avaliação dessa eficiência.

## 2.2 Fatores Contingenciais Críticos

Provan e Kenis (2008) identificam quatro fatores contingenciais críticos que influenciam na escolha do modo de governança adequado de redes interorganizacionais: confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede (Provan, & Kenis, 2008).

A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro (Rousseau, Sitkin, & Burt 1998), em especial quando o potencial para o oportunismo está presente (Bachmann, & Zaheer, 2014). Nas relações entre organizações, a confiança é um pré-requisito para as colaborações bem-sucedidas (Vangen, & Huxham, 2010) e possibilita criar um ambiente que facilita a troca de informações e aprendizagem (Böhe, & Silva, 2004).

A confiança pode ser vista como um efeito de atributos da outra parte tal como sua competência, interesse, abertura e confiabilidade (Rousseau et al., 1998). Na compreensão das interações em nível de rede, a forma como a confiança é distribuída é um elemento fundamental (Provan, & Kenis, 2008). Ela pode ser inteiramente distribuída entre os membros (alta densidade) ou pouco distribuída, ocorrendo entre díades ou grupos (baixa densidade). A compreensão da maneira em que os equilíbrios de poder tendem a mudar durante a trajetória de uma colaboração, “como” e de fato “se” os desequilíbrios de poder podem e devem ser deslocados deliberadamente parece ser essencial na manutenção da confiança adquirida (Vangen, & Huxham, 2010). O envolvimento dos membros em atividades de participação



social é uma maneira eficiente de promoção e fortalecimento da confiança (Jansen, Maehler, & Wegner, 2018).

O segundo fator contingencial crítico refere-se ao número de participantes da rede. À medida em que aumenta o número de participantes, a governança torna-se mais complexa (Wegner, Durayski, & Verschoore, 2017), passando a demandar grande quantidade de tempo e recursos para coordenar um grande número de organizações. Para Albers (2010), o tamanho e a abrangência estão relacionados ao número e variedade de questões, isto é, opiniões, tarefas, processos que precisam ser considerados na governança da rede interorganizacional. O crescimento é uma necessidade para redes de empresas que dependem de volume de negócios para alcançarem melhores resultados (Carvalho, Wegner, Begnis, & Antunes Júnior, 2018). Entretanto, esse crescimento pode favorecer o surgimento de subgrupos internos ou até uma nova hierarquia, distinguindo, por exemplo, as empresas mais velhas das mais novas ou ainda núcleos regionais (Böhe, & Silva, 2004).

O número de participantes é fator crítico para criar e sustentar uma OAR, uma vez que ela exige investimentos e gera custos fixos (Wegner, Durayski, & Verschoore, 2017). Um número expressivo de integrantes em uma rede sugere a presença de uma maior diversidade de culturas de gestão. O problema da complexidade da rede é especialmente grave quando os participantes estão espalhados geograficamente (Enqvist, Tengö, & Bodin, 2014; Verschoore, 2004) e quando reuniões frequentes com a participação de todos os membros da rede tornam-se difíceis ou praticamente impossíveis (Provan, & Kenis, 2008).

O consenso de objetivos é considerado o terceiro fator contingencial crítico. Segundo Provan e Kenis (2008), quanto maior o consenso sobre os objetivos em nível de rede, tanto mais os participantes da rede estarão propensos a trabalharem em conjunto, envolverem-se e comprometerem-se com a rede. A incompatibilidade de objetivos tende a promover decisões incongruentes e a existência de conflitos (Pereira, & Pedrozo, 2004) que podem inviabilizar uma situação de colaboração. A semelhança de objetivos individuais tem uma grande importância na construção dos objetivos coletivos, podendo também resultar em dificuldades, especialmente quando existe concorrência direta entre os integrantes da rede que por pressões competitivas relutam em cooperar e compartilhar informações (Azevedo, Pardini, & Simão, 2015).

Finalmente, o quarto fator contingencial crítico refere-se à necessidade de competências no nível da rede. De um modo geral, todas as organizações que se associam em rede procuram atingir algum objetivo que não poderiam alcançar de forma independente, e fazem isso desenvolvendo e administrando as competências necessárias para o atendimento dessas metas. Para tanto, são fundamentais duas questões: em primeiro lugar a natureza das tarefas executadas pelos membros da rede e em segundo lugar o tipo e o nível de complexidade de



demandas externas e necessidades que estão sendo enfrentadas pela rede (Provan, & Kenis, 2008). A complexidade das atividades interdependentes tem mostrado estar positivamente relacionada com a complexidade das redes interorganizacionais (Grandori, & Soda, 1995).

Embora esses quatro fatores contingenciais críticos funcionem como preditores do modo de governança mais adequado para redes interorganizacionais, cada modo de governança traz consigo tensões específicas, que serão abordadas na próxima seção.

### 2.3 Tensões de Governança

A natureza da governança de redes leva a três tensões básicas, que os gestores precisam reconhecer e minimizar (Provan e Kenis, 2008): a) eficiência do processo decisório *versus* inclusão dos participantes nas decisões; b) legitimidade interna da rede *versus* legitimidade externa; e c) flexibilidade *versus* estabilidade. Vangen (2012) refere-se a essas tensões como paradoxos, situações que envolvem lógicas contraditórias e elementos mutuamente excludentes. Saz-Carranza e Ospina (2010) apresentam outra tensão – unidade *versus* diversidade – afirmando que ela representa um desafio diferente para a governança de redes e exige ação estratégica no nível de toda a rede.

No presente estudo, é abordada a tensão entre eficiência e inclusão. Provan e Kenis (2008) propuseram que as organizações devem lidar com tensões, sendo uma delas a decorrente do *trade off* entre eficiência e inclusão. O modo de governança interfere nessa relação ao diminuir ou potencializar a participação dos membros no processo decisório. A organização, por meio de OAR (Organização Administrativa da Rede), é a que teoricamente equilibra eficiência e inclusão, visto que, embora sua ênfase seja na eficiência, esse modo de governança é estruturado para permitir a participação dos membros em assuntos-chave, enquanto há uma equipe para gerenciar as rotinas administrativas, denominada de OAR (Provan, & Kenis, 2008)

Estudos anteriores demonstram que a queda de entusiasmo pode fazer com que poucos membros participem da tomada de decisão. Nesse caso, uma mudança na forma de governança poderia contribuir para o aumento da eficiência (Provan, & Kenis, 2008). Assim, o modo de governança deve ser encarado de forma dinâmica. Pode se tornar insustentável ao longo do tempo, sendo necessário ajustar o modo de governança em função de desequilíbrios na tensão (Vangen, Hayesa, & Cornforth, 2015).

A inclusão dos membros no processo decisório implica em maior consumo de recursos, indo de encontro com a eficiência do processo decisório (Provan, & Kenis, 2008). Entretanto, o gerenciamento da tensão não necessariamente indica a escolha de uma das extremidades do *continuum* entre eficiência e eficácia. Para Vangen, Hayesa e Cornforth (2015), o gerenciamento dessa tensão requer uma estrutura mínima que permita a tomada de decisão consensual e aberta o bastante para garantir a inclusão de *stakeholders* que realmente



estejam comprometidos com a colaboração. Assim, a inclusão volta-se restritamente àqueles membros comprometidos, de maneira que não deve ser encarada como algo amplo e universal, mas restrito e direcionado.

Partindo dos conceitos abordados, o propósito deste trabalho, representado na Figura 1, é o de compreender a influência dos fatores contingenciais críticos citados por Provan e Kenis (2008) sobre a tensão entre a tomada de decisão eficiente e a inclusiva, bem como identificar os principais mecanismos utilizados pelas redes interorganizacionais para minimizar o efeito dessa tensão.

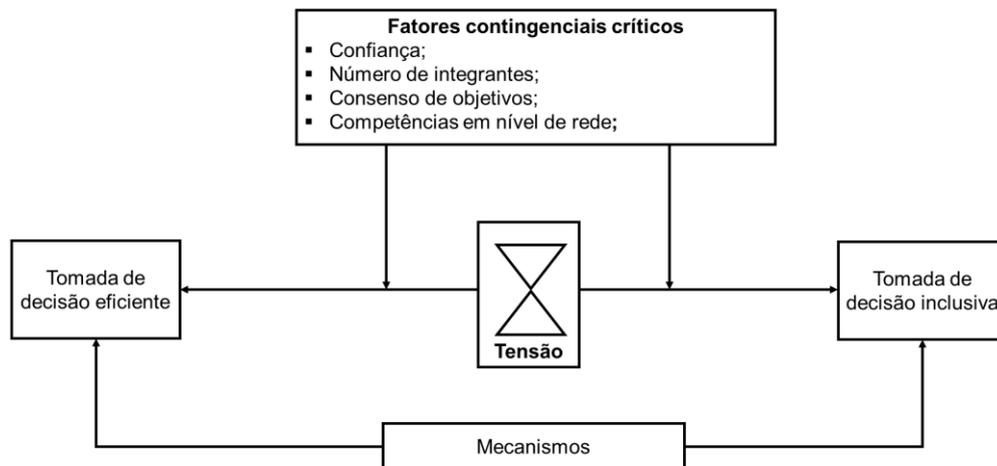


Figura 1: Síntese dos conceitos analisados na pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi desenvolvido um estudo qualitativo, de natureza descritiva por meio do método do estudo de caso múltiplo. Foram analisadas três redes interorganizacionais do ramo do varejo de materiais de construção, formadas por pequenas e médias empresas. Essas redes interorganizacionais formadas por pequenas e médias empresas (Jarillo, 1993; Perrow, 1993) são formalmente estabelecidas, gerenciadas e orientadas para objetivos comuns (Kilduff, & Tsai, 2003). As relações entre os membros da rede são primariamente simétricas, os membros mantêm parcialmente a autonomia operacional e têm a liberdade de deixar a rede em qualquer momento, se julgarem conveniente (Wegner et al., 2017).

A escolha das redes para a pesquisa empírica seguiu critérios de variação entre os casos, no que se refere ao tamanho da rede, tempo de existência e dispersão geográfica dos membros. Partiu-se de um conjunto de dezenove redes do varejo de materiais de construção vinculadas a uma Federação Nacional para selecionar três redes que apresentam características distintas em relação aos fatores mencionados. Por motivo de confidencialidade, e em razão do caráter estratégico de algumas informações prestadas, os



nomes das redes foram substituídos por codinomes correspondentes ao gentílico utilizado em seu estado: Rede Gaúcha, Rede Paulista e Rede Paranaense.

**Tabela 1: Principais características**

Característica	Gaúcha	Paranaense	Paulista
Ano de fundação	2000	2001	1997
Empresas associadas (2018)	55	42	16
Número de lojas	79	52	19
Cidades	62	40	9
Colaboradores da central	17	16	4
Colaboradores nas lojas	1468	719	380
Faturamento R\$	380 milhões	200 milhões	90 milhões
Volume negociado R\$	105 milhões	39 milhões	27 milhões

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A Tabela 1 resume as principais características de cada uma das redes interorganizacionais pesquisadas, facilitando a comparação entre as estruturas. Embora detenham características distintas, as três redes estudadas possuem uma Organização Administrativa da Rede como unidade gestora.

### 3.1 Coleta e Análise de Dados

Quanto à coleta de dados, as técnicas utilizadas foram: entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Foram realizadas quinze entrevistas (cinco por rede), com duração média de quarenta e cinco minutos. O número total de entrevistas observou o critério de saturação teórica avaliada de acordo com os objetivos da pesquisa. A seleção de entrevistados foi composta por presidentes, vice-presidentes, diretores e gestores profissionais das redes, de diretorias atuais ou anteriores. Para fins de registro e análise utilizou-se uma codificação em conformidade com a sequência cronológica das entrevistas, na qual E1 representa o primeiro entrevistado e E15 o último. Assim, as entrevistas totalizaram aproximadamente 12 horas de duração. O Quadro 2 a seguir apresenta a relação de entrevistados, seus cargos, sua codificação e a duração da entrevista.

**Tabela 2: Relação de Entrevistados.**

Rede	Cargo do Entrevistado	Código	Tempo de entrevista
Rede Gaúcha	1º Secretário	E1	43 minutos
	Ex-presidente	E2	37 minutos
	Diretor de Capacitação	E3	32 minutos
	2º tesoureiro e ex-presidente	E4	35 minutos
	Presidente	E5	41 minutos
Rede Paranaense	Gestor	E7	80 minutos
	Presidente	E8	50 minutos
	Vice-presidente	E10	38 minutos
	Ex-presidente	E11	55 minutos
	Ex-presidente	E14	42 minutos
Rede Paulista	Presidente	E6	45 minutos
	Diretor de Relações Públicas	E9	53 minutos
	Vice-presidente	E12	64 minutos
	Ex-presidente	E13	49 minutos
	Gestor	E15	56 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)



Para a construção do roteiro de entrevistas, foram utilizadas as categorias: tomada de decisão inclusiva (Antunes, Balestrin, & Verschoore, 2010; Provan, & Kenis, 2008; Ansoff, 1977), eficiência no processo decisório (Motta, e Vasconcellos, 2009; Provan, & Kenis, 2008; Robbins, 2000), confiança (Provan, & Kenis, 2008; Rousseau et al., 1998; Vangen, & Huxham, 2010), número de integrantes da rede (Provan, & Kenis, 2008), consenso de objetivos (Provan, & Kenis, 2008; Vangen & Huxham, 2010) e necessidade de competências em nível de rede (Provan, & Kenis, 2008).

Quatro especialistas acadêmicos e um consultor de redes validaram o roteiro de entrevista, composto de vinte e duas questões, quanto à sua adequação ao objetivo de pesquisa e finalidade. Além disto, foi realizado um pré-teste com dois gestores de redes, com o propósito de atribuir validade face ao roteiro proposto.

A pesquisa documental foi realizada utilizando documentos constitutivos que regulam as interações nas redes participantes da pesquisa, como estatuto, regimento interno e códigos. O objetivo dessa etapa foi identificar regras e mecanismos de controle do objeto de análise deste artigo: a tensão entre eficiência e inclusão no processo decisório.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. As entrevistas foram gravadas, transcritas e seu conteúdo foi codificado em conformidade com as categorias pré-estabelecidas. No decorrer da análise surgiu a necessidade da separação do conceito de confiança em duas categorias diferentes: confiança entre os integrantes da rede e confiança na gestão. Também de forma indutiva, identificou-se a existência de outro elemento necessário para interpretação dos dados, a categoria denominada “dispersão geográfica”. Além disso, buscou-se identificar os mecanismos utilizados pela gestão da rede que possuíam relação com algum dos elementos interdependentes da tensão estudada.

## **4 RESULTADOS**

A apresentação dos estudos de caso é realizada em três subseções para posterior análise comparativa e discussão dos resultados.

### **4.1 Análise do Caso – Rede Gaúcha**

A Rede Gaúcha criou uma estrutura de suporte à decisão centralizada na sua diretoria e nas equipes por meio de diretores de área e coordenadores. A sede administrativa funciona como uma OAR, com profissionais contratados que se dedicam em tempo integral na implementação das ações estratégicas. Entretanto, acontece um processo estruturado de planejamento estratégico composto de várias etapas, consultando e debatendo amplamente com todos os membros, sendo o que dá origem às suas diretrizes. Mesmo com esse processo, as principais decisões são tomadas coletivamente, o que compromete a eficiência em razão



do número de pessoas envolvidas (E2; E3; E4; E5), principalmente nos assuntos mais estratégicos que envolvem uma diversidade de opiniões e de dados a serem levantados (E4).

A pesquisa identifica a redução do interesse de alguns integrantes da rede em participar das equipes de trabalho ou da diretoria, em comparação com os seus tempos iniciais (E2). Embora um número menor de pessoas envolvidas dê celeridade à decisão, por outro lado deixa de promover uma discussão mais ampla, tornando-a mais arriscada e dificultando sua posterior implementação (E2; E5), por que são exatamente os menos participativos que têm maior dificuldade de entender e aceitar as decisões tomadas por outros (E1; E2). Verifica-se, portanto a existência da tensão entre eficiência e inclusão no caso da Rede Gaúcha como sintetizado na expressão: “o grande desafio é fazer essa inclusão, fazer essa participação mais maciça e mais ágil” (E1).

A crise que afetou o setor faz com que os lojistas estejam mais voltados para a administração dos seus negócios e, com isso, diminuam seus envolvimento nos assuntos de interesse da rede (E2; E4). A confiança que o associado manifesta na gestão da rede também contribui para essa despreocupação (E2; E3).

#### 4.1.1 Descrição do Processo Decisório

Os entrevistados apontaram o tempo excessivo necessário para a tomada de decisão como principal fator que afeta a eficiência (E1), por não ter a agilidade necessária para atender as necessidades do mercado (E2; E4). A forma mais profissionalizada com que a rede está trabalhando dá suporte ao processo de tomada de decisões (E2). Porém, o número de pessoas envolvidas para a aprovação de um assunto prejudica esse processo (E3).

Eu diria que o nosso [processo de decisão] é um pouco mais lento do que deveria. Acho que se as equipes estivessem um pouco mais preparadas, tratando as coisas com um pouco mais de objetividade o processo poderia ser um pouco mais eficiente no sentido de velocidade (E5).

Partindo da percepção dos dirigentes acerca da falta de agilidade no processo decisório, bem como da percepção de prejuízo na eficiência em função do número de pessoas envolvidas no processo, classifica-se o processo de tomada de decisão da rede como média eficiência. A inclusão dos membros na tomada de decisões se dá principalmente por meio de consulta na reunião geral ou assembleia (E4; E5; E1). “Hoje ela [a assembleia] não é tão decisiva como no início quando [...] as coisas eram mais discutidas e resolvidas mesmo na assembleia. Não sei se isso se deve ao profissionalismo que a rede foi alcançando” (E2).

A inclusão também se dá pela coleta da opinião dos membros através de pesquisas feitas por meio de um software de gestão de redes e portal de informações (E1; E3; E5), implantado recentemente e que tem mostrado eficiência (E1). Essas pesquisas e as demais informações fornecidas pelo programa servem de subsídio para o processo de tomada de decisão nos diferentes temas trabalhados pela Rede Gaúcha.



A resposta a essas pesquisas tem caráter obrigatório, podendo inclusive incorrer em sanções, o que faz aumentar a participação.

Eu acho que também o nível de exigência que foi imposto, um pouco maior, com possível aplicação de multa. [...] de certa forma, houve um endurecimento, né. Acho que isso está surtindo efeito positivo. E eu acho também que a gente está conseguindo isso no tom certo, sem ser radical demais (E1).

Considerando que a inclusão no processo de tomada de decisão ocorre de forma incipiente, estando a assembleia com menor poder decisório em comparação com o início da rede, classifica-se esse processo como de baixa inclusão.

#### **4.2 Análise do Caso – Rede Paranaense**

No que diz respeito às decisões estratégicas, o processo mostra-se satisfatoriamente inclusivo e eficiente, uma vez que essas decisões são tomadas em assembleia e nas reuniões presenciais das vice-presidências regionais que antecedem as assembleias. A rede tem equacionado bem as suas decisões estratégicas por meio de decisões programadas, como o planejamento anual ou os calendários de compra e de marketing, ou ainda através de padrões criados para que a equipe de trabalho da sede possa tomar as suas decisões de forma mais segura.

##### **4.2.1 Descrição do processo decisório**

O processo decisório na rede Paranaense divide-se em três tipos principais de decisões: decisões sobre compras e negociação, decisões sobre marketing e decisões administrativas, sendo que, nesta última, incluem-se as decisões de gestão da rede e de apoio à gestão das lojas. Quanto ao nível, as decisões são basicamente estratégicas ou operacionais e quanto ao grau de participação das pessoas, a quase totalidade das decisões é tomada coletivamente em detrimento da decisão individual. A variação ocorre entre os grupos que tomam essas decisões, podendo ser nas assembleias, nas equipes, na diretoria ou nos conselhos, de acordo com a natureza da decisão.

As principais decisões estratégicas têm origem nas reuniões semanais do comitê executivo e são transformadas em propostas para serem votadas em assembleia. Geralmente em forma de planejamento para o ano seguinte, uma vez que as assembleias ocorrem apenas duas vezes ao ano. Na última assembleia do ano são tomadas as decisões estratégicas, como afirma E11:

Para o planejamento o [consultor] sempre elabora um questionário prévio né? Ele remete para todos os membros [...] esse pessoal todo responde, com base nisso ele monta uma apresentação, vai para a assembleia, e na assembleia são tomadas as decisões do planejamento para o ano das principais linhas. (E11).

Com o objetivo de tornar o processo de decisão participativo e organizado, a rede se vale de uma série de decisões programadas, com destaque de três instrumentos: o planejamento



estratégico, o calendário de compras conjuntas e o calendário de campanhas promocionais. Ficam assim estabelecidas de forma participativa as principais linhas de atuação da rede, ficando depois para a diretoria, o gestor e as equipes o detalhamento das ações no decorrer do ano.

Considerando a percepção dos dirigentes acerca da eficiência do processo decisório e também da consistência dos mecanismos de inclusão dos membros, percebe-se um equilíbrio entre eficiência e inclusão, e classifica-se o processo de tomada de decisão na Rede Paranaense como de média/alta eficiência e média inclusão.

#### 4.3 Análise do Caso – Rede Paulista

A tensão entre inclusão e eficiência se manifesta na Rede Paulista por meio da pressão imposta pela sua diretoria para a participação do maior número possível de membros nas reuniões gerais, de equipes e assembleias. Isso se dá pela falta de disposição natural de alguns à participação (E10) e pela busca da legitimidade interna necessária para validar as ações (E8; E11; E14), sejam elas ações administrativas ou de mercado. Existe também o reconhecimento por parte da rede de que é difícil o associado dispor do seu tempo para trabalhar pela rede (E10), juntamente com o receio de perda de membros no caso de decisões menos participativas (E11). Algumas citações ilustram esta tensão: “Quando o associado fica um tempo na rede, ele começa a não participar, ele começa a não ver mais os benefícios, daqui a pouco ele acha que a rede é uma porcaria” (E11).

A tensão também é percebida pelos entrevistados na morosidade das decisões e ações de rede. O desinteresse de alguns membros por participar do processo e, em alguns casos, a falta de compromisso com as decisões, também são manifestações dessa tensão e trazem dificuldades para a gestão (E6). Esse fato, na visão dos entrevistados, está associado à disputa pelo tempo e atenção do associado, concorrendo em evidente desvantagem com o próprio negócio dele.

Como que eu convenço o cara a sair da loja dele para ir lá na rede? [...] esse é o grande desafio. [...] a gente fazer, pôr na cabeça do lojista que muitas vezes ele vai lá na sede, ele acaba conquistando muito mais lá do que se ele ficar uma tarde dentro da loja. (E12).

Para melhorar a eficiência do processo decisório, a rede optou por conceder alguma autonomia à diretoria e ao seu presidente que, através do seu contato diário com o gestor, consegue deliberar com mais agilidade assuntos que, do contrário, teriam que esperar uma quinzena ou um mês para serem tratados pelas comissões ou pela assembleia. Porém, os entrevistados reconhecem a necessidade de obterem equilíbrio entre decisões centralizadas e democráticas, pois, do contrário, “o associado poderia se doer e ir embora” (E15). A rede tem utilizado alguns mecanismos visando melhorar a inclusão ou garantir a eficiência no processo decisório.



#### 4.3.1 Descrição do processo decisório

Na rede Paulista, a tomada de decisão está bastante centralizada na diretoria que, além dos sete membros principais (Presidente, Vice-presidente, 1º e 2º secretários, 1º e 2º tesoureiros e relações públicas), também inclui, de forma permanente, o gestor da sede (E9; E12; E13). Esse gestor participa das reuniões de diretoria e tem o papel de preparar as pautas de acordo com a importância e urgência dos assuntos. O presidente exerce um importante papel nas decisões.

O próprio presidente mata muita coisa [...] Todos os assuntos eram tratados na assembleia, aí a diretoria, na época na gestão [anterior] já começou a chamar um pouco mais de responsabilidades, de pedir mais autonomia, e a coisa começou a fluir mais. (E9).

O grau de eficiência do processo decisório na rede Paulista não gera satisfação por parte dos membros por conta da sua morosidade (E6), conforme os relatos a seguir: “Vai se negociar um produto, e demora-se uma semana para tentar resolver isso, que se todo mundo se empenhasse em dois dias estaria resolvido [...] a morosidade, ela acaba dando prejuízo e perda de tempo” (E12).

Devido ao grau de centralização e da percepção de morosidade por parte dos entrevistados, classifica-se como sendo de grau baixo a eficiência do processo decisório na Rede Paulista. Quanto à inclusão nesse processo decisório, salienta-se que há o envolvimento de um número considerável de membros nas discussões das comissões e da diretoria. Existe também a prática de envio das decisões mais estratégicas para votação em assembleia. Os entrevistados consideram que o grupo que acaba contribuindo e colaborando ao longo do processo geralmente é o mesmo (E12) e que há dificuldade de envolver os membros, de maneira que se classifica o processo de inclusão na Rede Paulista como de grau médio.

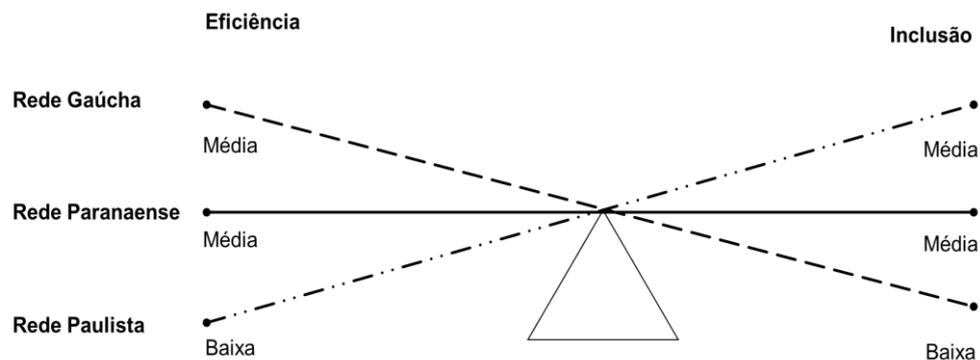
### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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. Nesse sentido, o trabalho encontrou evidências da existência dessa tensão nos casos analisados e, ainda, de que essa tensão é percebida como um desafio por parte dos dirigentes das redes interorganizacionais. Na visão de Vangen e Winchester (2014), as tensões não podem ser resolvidas, mas podem orientar sobre “possíveis cursos de ação”. Poole e Van de Ven (1989), em uma de suas propostas para formas de se trabalhar a tensão, sugerem primeiramente que ambos os lados sejam assumidos como fundamentalmente sólidos e em seguida seja realizada a análise de como um lado influencia o outro para encontrar uma solução (síntese).

As redes comprovaram perseguir predominantemente a eficiência do processo decisório, buscando equilibrar a tensão com ações que promovam a tomada de decisão inclusiva.



Buscam construir legitimidade por meio da participação coletiva (Jansen, Maehler, & Wegner, 2018; Silva, & Parente, 2018) e melhorar as decisões com a soma das experiências e conhecimentos dos membros. Nenhuma delas consegue ser totalmente eficiente ou totalmente inclusiva. A Figura 2 a seguir ilustra o nível de eficiência, de inclusão e o equilíbrio entre eles na tomada de decisão das redes estudadas.



**Figura 2: Graus de eficiência e inclusão nas redes estudadas**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A Rede Paranaense demonstra estabelecer o melhor equilíbrio entre inclusão e eficiência. Nessa rede, o processo decisório é centrado nas assembleias e reuniões gerais para as decisões estratégicas, bem como na diretoria e nas equipes estratégicas formadas por lojistas para as decisões operacionais. Para Ansoff (1977), as decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa e normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa. Recorrentes e rotineiras, são decisões mais bem processadas pelos níveis inferiores da administração (Robbins, 2000).

Nesse sentido, as redes pesquisadas mantêm um nível insuficiente de delegação das tarefas operacionais aos colaboradores da sede administrativa. Decisões estratégicas também são tomadas nas redes de forma programada (Mintzberg, 2004) por meio de planejamento estratégico, planejamento de ações de marketing ou calendário de compras conjuntas, o que empresta agilidade, principalmente na fase de execução.

Os diretores executivos têm autonomia para as duas primeiras fases do processo decisório (Certo, 2003), que são: identificar o problema existente e enumerar as alternativas possíveis de solução. Selecionar a mais benéfica das alternativas (terceira fase), fica a cargo dos lojistas que atuam como presidentes, diretores ou membros de equipes de trabalho. Esse é um ponto que suscita reflexão, pois a decisão individual costuma ser mais eficiente, embora em termos de eficácia a decisão em grupo seja superior (Robbins, 2000).

Para comprovar a presença da tensão, esta pesquisa buscou na expressão dos entrevistados as suas diferentes formas de percepção desse fenômeno. A tensão é percebida de quatro formas distintas: a) por meio da *perda de oportunidades por conta da morosidade*



nas decisões tomadas de forma participativa na rede; b) na *falta de participação dos membros*; c) na *dificuldade de execução das ações* que são decididas, quando o processo não é inclusivo e; d) *no receio de perda de membros por parte dos dirigentes entrevistados*, caso a tomada de decisões não seja inclusiva.

### 5.1 Os Fatores Contingenciais Críticos e a Tensão entre Eficiência e Inclusão

### 5.2 Mecanismos para Minimizar a Tensão entre Eficiência e Inclusão

Os mecanismos identificados nesta pesquisa são ações, estruturas ou instrumentos utilizados na gestão da tensão entre eficiência e inclusão. O objetivo de sua utilização é tornar o processo decisório mais eficiente, mais inclusivo ou, principalmente, buscar um equilíbrio entre esses dois fatores. Na Figura 4 abaixo estão relacionados os mecanismos encontrados e a forma com que contribuem na busca pela eficiência ou pela inclusão no processo decisório.

Mecanismos	Efeito na Eficiência	Efeito na Inclusão
Integração das informações	Subsidia as decisões e evita perda ou ruídos de informação.	Concentra informações e facilita a comunicação do interesse dos lojistas e da diretoria
Coordenadores internos	Decisões mais ágeis e levantamento de informações para as decisões estratégicas.	Referência no tema que coordenam – marketing, negociação, etc.
Cargo presidente-gestor	Facilita a execução das decisões da diretoria e reduz o seu tempo de implantação	Sem efeito aparente
Lojista consultor de compras	Agiliza as decisões, traz legitimidade à negociação, e representa os membros.	Profissionalismo e representatividade na negociação.
Contrato de prestação de serviço	Esclarece as obrigações dos membros. Possibilita renovação do compromisso.	Sem efeito aparente
Comitê formado por presidente, gestor e consultor	Conduz as principais decisões de forma centralizada, trazendo agilidade.	Sem efeito aparente
Diretoria próxima à sede	Facilita a participação nas atividades presenciais e agiliza as decisões de diretoria e comissões.	Sem efeito aparente
Reunião geral nas lojas	Diversidade de opiniões e legitimidade nas decisões.	Canal para manifestação dos membros, integração e troca de experiências.
Multa por não participação	Elimina a possibilidade de desconhecimento dos assuntos deliberados em reunião.	Estimula o comparecimento às reuniões e valoriza a assiduidade.
Retorno de Verba de Sustentação (RVS)	Estimula a concentração dos negócios nos fornecedores credenciados	Motivação pecuniária ao comparecimento às assembleias e reuniões de equipe ou comissão



Corpo a corpo com o associado	Soluções mais adequadas para cada associado ou categoria de membros.	Estreita o relacionamento com o associado e proporciona um melhor conhecimento da realidade de cada associado.
Fórum de gestores	Concentra inúmeras decisões estratégicas e estabelece limites de atuação.	Associado participa das principais decisões estratégicas.
Vice-presidências regionais	Inclui os assuntos regionais na pauta da rede e possibilita decisões adequadas a todos.	Reduz a distância entre a rede e os membros.
Reunião geral semanal virtual	Qualifica e agiliza as decisões através de contato direto (virtual) com os membros.	Cria um canal direto semanal (à distância) com o associado.
Comissões especiais temáticas	Torna mais qualificadas as decisões ou encaminhamentos	Atrai membros com interesse e conhecimento específicos, estimulando a participação
Reuniões (assembleias) mais "prazerosas"	Facilita o processo decisório tornando mais ágil as decisões tomadas em assembleia.	Trabalho de qualificação das pautas das assembleias disciplina de horários.

**Figura 4: Mecanismos Utilizados para Minimizar a tensão entre Eficiência e Inclusão**  
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

### 5.3 Discussão dos Resultados

A partir dos resultados desta pesquisa, é possível indicar contribuições à teoria a respeito da tensão entre eficiência e inclusão e da governança de redes interorganizacionais. Como primeira contribuição teórica, em consonância com a proposição de Provan e Kenis (2008), pode-se concluir, com base nos resultados apresentados, que os fatores contingenciais críticos exercem influência na tensão entre eficiência e inclusão do processo decisório. As evidências encontradas nas redes estudadas oferecem suporte para a relação, bem como os efeitos existentes para cada fator contingencial crítico. Embora diversos estudos tenham analisado os modos de governança de redes (Casey, & Lawless, 2011; Enqvist, Tengö, & Bodin, 2014; Moynihan, 2009), poucos abordaram o tema das tensões da governança, como realizado nesta pesquisa.

A segunda contribuição deste estudo consiste em demonstrar que existem dois outros fatores contingenciais críticos de redes interorganizacionais e que influenciam a tensão entre eficiência e inclusão: a confiança na gestão da rede e a dispersão geográfica dos seus integrantes. Em geral, os estudos sobre redes tratam da confiança entre os participantes de relações interorganizacionais (Cao, & Lumineau, 2015; Markovic, 2017), mas este estudo demonstra que a confiança na gestão contribui positivamente para a eficiência do processo decisório, uma vez que diminui a necessidade de inclusão. Por outro lado, a dispersão geográfica contribui negativamente para a inclusão, à medida em que cria obstáculos para a interação dos membros no processo decisório.



O estudo também apresenta contribuições à gestão de redes interorganizacionais ao descrever mecanismos para minimizar a tensão entre eficiência e inclusão. Observou-se que a integração das informações por meio de software de gestão, a existência de coordenadores internos, os fóruns de gestores, as vice-presidências regionais, as comissões temáticas, dentre outros mecanismos, são meios pelos quais os gestores podem influenciar na tensão entre eficiência e inclusão do processo decisório. Além disso, verificou-se que presidentes e diretores das redes se envolvem comumente com questões operacionais. Esse fato, aliado à preocupação com a baixa participação do associado, sugere a necessidade de concessão de maior autonomia aos diretores executivos e à equipe de funcionários das redes. Para o estabelecimento dessa autonomia é recomendável a adoção de uma política de diretrizes claras e dotações orçamentárias definidas de forma participativa.

Outra recomendação gerencial consiste em valorizar as oportunidades de contato entre os gestores das empresas participantes das redes. Uma vez que fica evidente a preocupação dos entrevistados com a participação dos membros nas atividades das redes. Desta maneira, é recomendável planejar cuidadosamente os momentos de contato do associado com a rede na busca de melhor aproveitamento dessa participação. Foram relatadas durante a pesquisa, algumas formas de alcançar esse objetivo, como a análise criteriosa das pautas de assembleias e reuniões gerais, a fim de torná-las interessantes ao associado, a apresentação de alternativas para facilitar as decisões, a criação de momentos especiais de planejamento nos quais são tomadas várias decisões em um mesmo encontro e o gerenciamento rigoroso do tempo e das intervenções.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente estudo foi analisar como os fatores contingenciais críticos influenciam a tensão entre eficiência e inclusão na tomada de decisões em redes interorganizacionais, bem como identificar quais mecanismos são utilizados para minimizar essa tensão. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos em três redes interorganizacionais formadas por pequenas e médias empresas.

Identificou-se que os fatores contingenciais críticos exercem influência na tensão entre eficiência e inclusão do processo decisório. Além disso, identificou-se que em relação ao fato denominado “confiança” pode ser desdobrado em confiança no associado e confiança na gestão. Outro achado teórico foi a possível influência da dispersão geográfica na tensão estudada. Assim, conclui-se que o presente estudo atingiu seu objetivo.

Embora os objetivos tenham sido alcançados, o presente estudo revela limitações. As entrevistas foram obtidas com pessoas envolvidas no nível estratégico das redes, desse modo, as respostas podem ter sofrido viés por parte dos entrevistados, visto que as redes são formadas por membros e não houve a coleta de informações de todas as partes envolvidas



no processo. No entanto, acredita-se que o número de entrevistados e a variedade de posições ocupadas na gestão das redes tenha permitido minimizar essa limitação.

Os resultados deste trabalho suscitam novas pesquisas. Estudos futuros podem considerar a tensão existente entre eficiência e inclusão ao longo dos diferentes estágios de desenvolvimento da rede.

Há espaço, ainda, para estudo de outras tensões discutidas na literatura, como a flexibilidade versus estabilidade (Provan, & Kenis, 2008) ou a unidade versus diversidade (Saz-Carranza, & Ospina, 2010). Tais estudos poderão contribuir para aperfeiçoar a governança de redes interorganizacionais.

## 7 REFERÊNCIAS

Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, n. 3, pp. 204-233.

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia Empresarial*; tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo.

Antunes, J., Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Práticas de gestão de redes de cooperação. *São Leopoldo: Unisinos*.

Azevedo, A., Pardini, D., & Simão, G. (2015). Capital social e relacionamentos inter e intrarregionais em arranjos produtivos locais: Estudo no APL calçadista de Nova Serrana/MG. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v. 4, n. 2, pp. 96-132.

Bachmann, R., & Zaheer, A. (2014). *Confiança nas relações interorganizacionais*. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford. Porto Alegre: Bookman. pp. 479-498.

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de Cooperação Empresarial*:- Estratégias de Gestão na Nova Economia. Bookman editora.

Böhe, D. M., & Silva, K. D. (2004). *O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel*. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, pp. 157-181.

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, v. 33, pp. 15-42.

Carvalho, J., Wegner, D. Begnis, H., & Antunes Júnior, J. (2018). A cooperação entre redes de pequenas empresas: Antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v. 7, n. 1, pp. 35-70.

Casey, D. K., & Lawless, J. S. (2011). The parable of the poisoned pork: Network governance and the 2008 Irish pork dioxin contamination. *Regulation & Governance*, v. 5, n. 3, pp. 333-349.

Certo, S. C. (2003). *Administração Moderna*. 9. ed. Tradução Maria Lucia GL Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. Revisão técnica Antonio Dermengi Rios. São Paulo: Prentice Hall.



Enqvist, J., Tengö, M., & Bodin, Ö. (2014). Citizen networks in the Garden City: Protecting urban ecosystems in rapid urbanization. *Landscape and Urban Planning*, v. 130, pp. 24-35.

Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, v. 16, n. 2, pp. 183-214.

Jansen, A., Maehler, A., & Wegner, D. (2018). 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.

Jarrillo, J. C. (1993). *Strategic networks: Creating the borderless organisation*. Publisher: Butterworth-Heinemann.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage.

Markovic, J. (2017). Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, v. 19, n. 3, pp. 361-380.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman editora.

Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2009). *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 19, n. 4, pp. 895–915.

Pereira, B. A. D., & Pedrozo, E. A. (2004). O outro lado da cooperação: Uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. *Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, pp. 69-88.

Perrow, C. (1992) Small-firms networks. In: Nohria, N., & Eccles, R.G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press.

Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. (1989). Using Management to Build Paradox and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 562-578.

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

Provan, K. G., & Sydow, J. (2014). Avaliação dos relacionamentos interorganizacionais. In: Cropper, S. et al. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, pp. 623-646.

Robbins, S. P. (2000) *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, v. 23, n. 3, pp. 393-404.

Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2010). The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks--Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, n. 2, pp. 327-365.



Silva, A., & Parente, J. (2018). Os desafios da construção da legitimidade do empreendedor. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v. 7, n. 3, pp. 190-214.

Vangen, S.; Huxham, C. (2010) Introducing the theory of collaborative advantage. In: Osborne, S. P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Abingdon: Routledge, pp. 163-184.

Vangen, S. (2012) *Understanding, investigating and theorizing inter-organizational collaborations: a focus on paradox*. BAM 2012: Management Research Revisted: Prospects for Theory and Practice, pp. 11-13 September, Cardiff, UK.

Vangen, S., & Winchester, N. (2014) Managing cultural diversity in collaborations: A focus on management tensions. *Public Management Review*, v. 16, n. 5, pp. 686-707.

Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, v. 17, n. 9, pp. 1237-1260.

Verschoore, J. R. S. (2004) *Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.

Verschoore, J. R., Wegner, D., & Balestrin, A. (2015). The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. *International Journal of Management Practice*, v. 8, n. 2, pp. 152-168.

Wegner, D., Durayski, J., & Verschoore, J. R. (2017). Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, v. 15, n. 41, pp. 275-302.

Wegner, D., Zarpelon, M. F., Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2017). Management practices of small-firm networks and the performance of member firms. *Business: Theory and Practice*, v. 18, p. 197.

Para citar este artigo:

Schmidt, J., Wegner, D., & Fortes, M. (2019). A Governança de Redes Interorganizacionais: Uma Análise da Tensão entre Eficiência e Inclusão no Processo Decisório. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 319-340. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1137>