



GOVERNANÇA EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: UM ESTUDO DE CASO DA REDE BEM VIVER MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

DEON, Gustavo Nichetti¹
FERRAZ, Luciana Maria Santos²

RESUMO

Este artigo, em que se discute a governança da Rede Bem Viver de Materiais de Construção, tem como objetivo analisar o impacto da mudança do modelo de governança utilizado pela rede e os motivos que levaram essa alteração. Para tanto, fez-se uso de um estudo de caso, com caráter exploratório e abordagem qualitativa, com coleta de dados através de pesquisa bibliográfica, para embasar o estudo; uma pesquisa documental, utilizando-se dos documentos sobre formação e governança da rede pesquisada; e, ainda, entrevistas semiabertas aplicadas ao dirigente da rede e a um gestor de empresa que faz parte da rede. Para a fundamentação teórica, os dados foram coletados a partir de artigos publicados em revistas que trazem como temas redes de cooperação horizontal, governança, gestão em redes de cooperação horizontal e tipos de governança. Após a seleção dos artigos e a pesquisa de campo, foi usada a técnica de análise de conteúdo para o balanço dos dados. A conclusão mostra que, após a mudança do modelo de governança na rede estudada, obtiveram-se resultados positivos, e os objetivos pretendidos foram atingidos, resolvendo questões estruturais e organizando um esquema de gestão novo e mais eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Redes de Cooperação Horizontal. Rede Bem Viver.

1. INTRODUÇÃO

Em busca de fortalecimento competitivo, as empresas de pequeno e médio porte passaram a constituir redes de cooperação horizontal, que são agrupamentos de empresas que atuam no mesmo segmento de mercado e que tem objetivos comuns.

Um dos pontos mais importantes para o sucesso dessa parceria é a sua gestão, que irá garantir o andamento e o progresso das empresas cooperadas. Levando isso em conta, a análise desse estudo foca na mudança de governança de uma rede de loja de materiais de construção, com o intuito de verificar os impactos que um novo estilo de governança irá trazer para as empresas que a constituem.

A Rede Bem Viver começou a operar no ano de 2001 por iniciativa dos empresários Flávio Antônio Pagnoncelli e Irineu Leopoldo Pagnoncelli, tendo apenas 18 lojas associadas. Com o tempo, a rede se desenvolveu, ultrapassando o número

¹Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário FAG. E-mail: gustavonichedeon@hotmail.com.

²Professora orientadora do Curso de Administração do Centro Universitário FAG. E-mail: lmferraz@fag.edu.br.

de 50 empresas parceiras e trazendo bons resultados para os integrantes.

Entretanto, no ano de 2018, a rede implantou em definitivo um novo modelo de governança, partindo da seguinte observação: por mais que resultados satisfatórios estavam ocorrendo, ainda havia espaço para um maior crescimento e obtenção de uma maior competitividade. Levantada essa situação, surge o problema dessa pesquisa: de que forma a mudança do estilo de governança afetou a rede Bem Viver de materiais de construção?

A partir de pesquisa de dados do processo de formação da rede e do modelo de governança, busca-se identificar os resultados alcançados até a reestruturação efetivada, bem como levantar as alterações processadas e analisar o impacto dessas alterações no desempenho das empresas da rede.

Sendo assim, destacando o objetivo de analisar o impacto da mudança da governança da Rede Bem Viver, há a necessidade de explicar os diferentes tipos de governança e dar ênfase naquela que foi implantada na rede. O modelo estudado é o de governança em redes de cooperação horizontal, por se tratar desta específica espécie de rede de lojas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da necessidade de apresentar uma base presumida, estudada e divulgada para que substancie e esclareça os leitores sobre os objetivos e assuntos desse trabalho, a fundamentação teórica manifesta os conceitos que contribuirão na assimilação da pesquisa.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

Hoffmann e Morales (2007) tratam redes de cooperação horizontal como um conglomerado de empresas que atuam no mesmo ramo de negócios, são concorrentes indiretas, mas trabalham de forma unida para buscar um mesmo objetivo.

A partir de estudos sobre esse tema, conclui-se que, em sua maioria, são as empresas de pequeno e médio porte que formam redes de cooperação horizontal, isso porque, com a troca de informações, meios de funcionamento e a troca de

conhecimentos, essas companhias podem tentar competir com as organizações de grande porte, sendo esse o principal objetivo (WEGNER, 2011).

Segundo Bortolaso, Verschoore e Antunes Junior (2013), as redes de cooperação horizontal vêm tendo um crescimento exponencial em todo o Brasil, principalmente nas últimas décadas. Wegner (2012) explica que esse crescimento da participação das empresas em redes tem por razão as oportunidades de desenvolvimento e a permanência de mercado, especialmente pela redução de custos e pela diminuição de riscos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Santos *et al* (2016, p.5) acrescentam que:

As redes de cooperação horizontal são relações sociais, pois ocorre o convívio entre os participantes que compartilham diferentes ideias, criando novas estratégias que podem trazer vantagens para os membros da rede, assim como maior oportunidade de sucesso (WEGNER, 2011).

Em acréscimo, o que as redes de cooperação buscam é uma estruturação que possa permitir a adequação dos associados no mercado competitivo, visando sempre uma maior lucratividade para as empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Entretanto, observações feitas mostram que algumas empresas não progredem mesmo fazendo parte de uma rede, porque acabam tendo a falsa ilusão que pelo simples fato de estarem no conglomerado irão ter resultados, desconsiderando o fato que existe a necessidade de uma colaboração efetiva de todos (KLEIN; MINELLO; PEREIRA, 2012).

2.2 GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

Segundo Wegner (2011), a importância da gestão está ligada ao controle administrativo e tem como função averiguar se as tomadas de decisão estão sendo feitas da maneira correta, garantido o alcance dos objetivos. A eficácia da rede se intercala com a gestão adequada, sem uma gerência eficiente e melhor adaptada para as características dos associados, dificuldades de sucesso certamente se apresentarão (VERSCHOORE, 2006).

Miguelletto (2001) cita dois grandes desafios: a colocação de regras sem que se perca a versatilidade e a conquista de notáveis resultados, mantendo, ao mesmo tempo, a competência de dirigir a dinâmica social.

Segundo Santos *et al* (2016 p.07):

A gestão tem quatro funções básicas, planejamento, organização, direção e controle, além dessas funções existem mais três: encaminhamento, onde buscam novos integrantes para a rede que tenham objetivos similares; troca, onde ocorre troca de informações entre pessoas e organizações que fazem parte da rede; coordenação, organização e evitar conflitos futuros entre os participantes da rede (RITTER, GEMÜNDER, 1998 *apud* ROTH *et al*, 2012).

Uma provável dificuldade na construção de negociações é a falta de gestões eficientes que permitam um decorrer próspero das coalizões, e isso pode ainda acarretar em um descontentamento dos associados, gerando saídas por parte das empresas membros da rede (CHILD *et al.*, 2005). Outro desagrado por parte dos afiliados é a total ausência de gerenciamento ou gerência ditatorial excessiva (ALVES, 2008).

2.3 GOVERNANÇA

A governança surgiu, inicialmente, como a expressão “*governance*” por definições feitas pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (Diniz, 1995, p. 400). Conforme Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (Ibid., p. 400). A competência administrativa não seria apenas qualificada pelas decisões políticas adotadas, mas também pelo modelo assumido de gestão.

De acordo com o Banco Mundial, em seu comprovativo *Governance and Development* (1992), a descrição de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Acertando melhor, “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

Provan e Kenis (2007) identificam, em suas pesquisas, três tipos de governança, partindo de um mecanismo que as definem segundo tipologias distintas, sendo elas: governança compartilhada, organização líder e governança NAO.

2.3.1 Governança compartilhada

A governança compartilhada acontece quando as empresas que fazem parte do conjunto tomam decisões do nível estratégico de forma coletiva, visando, principalmente, ações futuras. Ela não possui uma estrutura formalizada por um modelo único, a relação acontece diretamente pelos elementos que compõem a associação de forma colaborativa, as resoluções de condução são tomadas por um grupo de participantes (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

A ordenação da governança compartilhada funciona a partir dos mesmos que fazem parte da rede, arquétipo de governo descentralizado, orientações grupais, normalmente definidas por reuniões ou assembleias. É comumente utilizada em redes de pequeno porte, de no máximo oito participantes (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014).

Para garantir seu funcionamento, a eficácia está diretamente ligada ao comprometimento dos envolvidos, pois eles são os responsáveis pela determinação do caminho que será traçado pela organização. Tendo como maior lado positivo a interação mais profunda dos associados, na qual a incumbência dos participantes se torna ponto alto (ROTH *et al*, 2012).

2.3.2 Organização líder

A governança do tipo organização líder funciona de forma centralizada em uma única empresa que toma as decisões administrativas. Normalmente, essa organização é a mais forte do conglomerado e lidera os objetivos da rede, se tornando a maior responsável pelos caminhos tomados. Nessa forma de governança, os propósitos do grupo de associados podem se entrelaçar com os da organização líder (PROVAN; KENIS, 2007).

Aspectos marcantes dessa governança são: a principal empresa admite à função de líder, iniciativas mediais, busca a facilitação dos demais membros e as escolhas são definidas adjuntas aos interesses da própria entidade (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).

2.3.3 Governança NAO

O princípio básico segue o da organização líder, em que uma empresa toma a frente nas decisões da rede (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). O modelo de

governança NAO ou corporativa propõe que as atividades sejam administradas por uma firma específica, atuando como facilitadora dos processos estratégicos, conforme apontam Provan e Kenis (2007). Por mais que exista interação entre os associados, sempre uma externa irá prevalecer como monopolizante.

A governança tipo NAO pode assumir diversos modelos, sendo, às vezes, uma empresa efetiva, ou somente um elemento atenuante de rede ou agente (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).

Aspectos marcantes são: geração de uma organização focada na administração, decisões mediais, formada por um indivíduo ou organização formal e gerência externa (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).

Deve-se ressaltar ainda que pode haver governança híbrida, juntando mais de uma dessas três formas de administração, em que cada modelo assume uma tarefa separando a gerência, e as tomadas de decisões não seguem somente de maneira única (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).

2.4 GOVERNANÇA E EFICÁCIA EM REDES DE COOPERAÇÃO

Na escolha do tipo de governança adotada pela rede, existem pontos que precisam receber devida importância para que haja uma conexão saudável entre as características que compõem a rede e os princípios do modelo de gestão. Segundo os autores Provan e Kennis (2007), pode haver uma maior eficácia na administração do conglomerado se a forma de governança for escolhida corretamente, atendendo melhor as individualidades dos exemplos gerenciais.

- a) Compartilhada: deverá ser adotada se a rede tiver um número menor de associados, uma confiança entre os membros bem evidente, e quando o nível de competência não for tão alto;
- b) Organização líder: terá de ser adotada se a rede tiver um número mediano de associados, uma confiança entre os membros bem evidente, e quando o nível de competência for relativamente razoável;
- c) Organização NAO: deverá ser escolhida se a rede tiver um número mediano de associados, uma confiança entre os membros razoável e altamente compartilhada, quando o nível de competência for alto.

O êxito, entretanto, está ligado aos quatro condicionantes de sustentação: confiança, número de participantes da rede, consenso sobre os objetivos da rede e

nível de competências, descritos a seguir (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).

- a) Confiança: ligeiramente, pode-se definir como “a vontade de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções do outro ou comportamento” (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014, p.21).
- b) Número de participantes da rede: tem grande importância, pois o número de membros participantes da rede pode variar, e isso torna a gerência muito mais complexa, visto que em diversos casos os associados podem ter limitações geográficas, impossibilitando ou dificultando reuniões, por exemplo.
- c) Consenso sobre os objetivos da rede: os integrantes da rede devem estar abertos às orientações da organização, aceitando os objetivos definidos. Esses objetivos podem proporcionar um melhor atendimento ao cliente, uma redução da competitividade entre os membros e uma atração abrangente de financiamentos para a rede.
- d) Nível de competências: o objetivo primordial da criação da rede é alcançar propósitos que seriam inviáveis de forma independente. Portanto, o nível de competência vem para ajustar e proporcionar de maneira conjunta as habilidades necessárias para que os alvos sejam acertados.

Todavia, Roth et al. (2012) afirmam que os modelos de rede são efêmeros, sempre sujeitos a modificações a partir das necessidades que surjam, com isso, a formalização pode vir como uma solução para essas mudanças.

2.5 GOVERNANÇA EM REDE DE COOPERAÇÃO

A partir do momento em que a empresa decide fazer parte de uma rede, ela aceita se desprender do seu modelo de gestão unilateral e se abre à normas, sugestões e definições administrativas conjuntas a outras empresas conglomeradas (TURETA; LIMA; PAÇO-CUNHA, 2006; WEGNER; PADULA, 2011).

No entanto, mesmo fazendo parte de uma rede, cada empresa possui características próprias e, quando as interações dentro do conglomerado começam, essas diferenças culturais ficam mais evidentes. Partindo disso, é necessário que atitudes de ajuste e controle sejam tomadas, para que a associação obtenha sucesso (WEGNER; DE ROSSI; SCARANO; 2014).

A permanência do associado na rede depende diretamente de seu sucesso administrativo, em outras palavras, a eficácia no mercado, proporcionando ganhos e vantagens competitivas. Portanto, se não houver esses rendimentos, a empresa tende a sair da rede e voltar para uma atuação independente (WEGNER; DE ROSSI; SCARANO; 2014).

Segundo Andrade et al. (2015, p.04):

É importante destacar ainda que a governança inibe comportamentos oportunistas. Neste quesito, Tureta, Lima e Paço-Cunha (2006) explicam que o conceito de oportunismo está diretamente associado à “busca de uma variedade de interesses próprios” e manipulação de assimetrias de informação, visando, essencialmente, se beneficiar em relação ao outro. Este tipo de comportamento eleva a incerteza nas relações entre os atores, influenciando diretamente nos níveis de confiança (JARILLO, 1988).

Diante do exposto, a adoção de um modelo de governança se torna necessário, para que se possibilite a integração das empresas sócias. A gerência dos membros participantes é o ponto alto para que o mecanismo associativo funcione, por esse motivo, o tipo de governança é tão significativo (LOPES; BALDI, 2009; PROVAN; LEMAIRE, 2012; KWASNICKA; 2006).

3. METODOLOGIA

Fez-se uso de um estudo de caso, com caráter exploratório e abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiabertas com o gestor da rede e com proprietário de uma das empresas que constituem a rede, e de coleta de dados, através de pesquisa bibliográfica para embasar o estudo. Usou-se ainda a pesquisa documental, com a análise dos documentos de formação e gestão da rede.

A metodologia tem como função descrever como foi feito o estudo, e quais técnicas foram usadas para agregar informações. Nessa pesquisa, foi utilizado o estudo de caso que é uma forma qualitativa, focando em um aprofundamento de unidade individual. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método de pesquisa que busca abraçar todos os tipos de coletas de dados e apuração de informações.

O estudo pode ser encarado por uma característica exploratória, porque está tratando da busca de informações mais aprofundadas sobre uma questão da qual se tem pouco conhecimento. Cervo e Bervian (2002) mencionam que a pesquisa

exploratória abre eventualidades a serem verificadas, o que proporciona mais informações sobre determinado assunto.

Para a coleta de dados, primeiro, trabalhou-se com uma pesquisa bibliográfica, embasada em artigos publicados sobre o tema abordado. Utilizaram-se, também, documentos fornecidos pela Rede, como o documento de sua constituição, atas de reuniões e a forma de gestão. Em acréscimo, fez-se o uso de entrevistas, que são utilizadas para coletar dados de uma determinada pesquisa.

Existem três tipos de entrevistas: abertas, semiabertas e fechadas. Nesse trabalho, foi utilizado o modelo de entrevista semiaberta, que, como descrito por Duarte (2005), possui um roteiro pré-estabelecido baseado na pesquisa atual, mas depois abre espaço para interrogações que surgem a partir do diálogo e recebimento de informações, sem citar nomes, apenas os cargos ocupados.

A análise de dados abordada foi a análise de conteúdo, que é usada para interpretação e descrição, e agrupa os artifícios para analisar dados qualitativos (CAMPOS, 2004). A análise de conteúdo une as informações, formando uma base de apresentação mais preparada das informações.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para a construção da análise, foram colhidos dados e informações a partir de entrevistas realizadas com integrantes da Rede Bem Viver, e apuração de documentos que contam com referências para nortear o estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Rede Bem Viver é uma organização voltada ao associativismo empresarial que nasceu em 2001, 18 lojas associadas de diferentes cidades da região sudoeste do estado do Paraná. Tendo o objetivo de aumentar a competitividade das pequenas empresas do ramo de materiais para construção contra as grandes organizações que existiam no mercado, oferecendo soluções administrativas, de propaganda e financeira, para que pudessem concorrer de forma mais saudável.

A rede, com o passar dos anos, foi se desenvolvendo e evoluindo gradativamente, sempre buscando a modernização e as melhores formas de administração de governança associativa. Hoje, ela conta com 53 lojas parceiras e um

centro de distribuição (CD Orange), localizado na cidade de Francisco Beltrão, com estrutura atual de 1945m² e possuindo um mix aproximado de 5000 produtos.

Os lojistas associados compram cotas do CD, onde o percentual dessa cota refere-se a distribuição dos lucros que são revertidos para a mensalidade que cada associado paga, e no caso dos lucros ultrapassarem o valor pago por mês ele é revertido como pagamento que o dono de empresa pode escolher para receber ou gerar um crédito como forma de investimento no centro de distribuição.

4.2 PERCEPÇÃO DE NECESSIDADE DE MUDANÇA NA GESTÃO

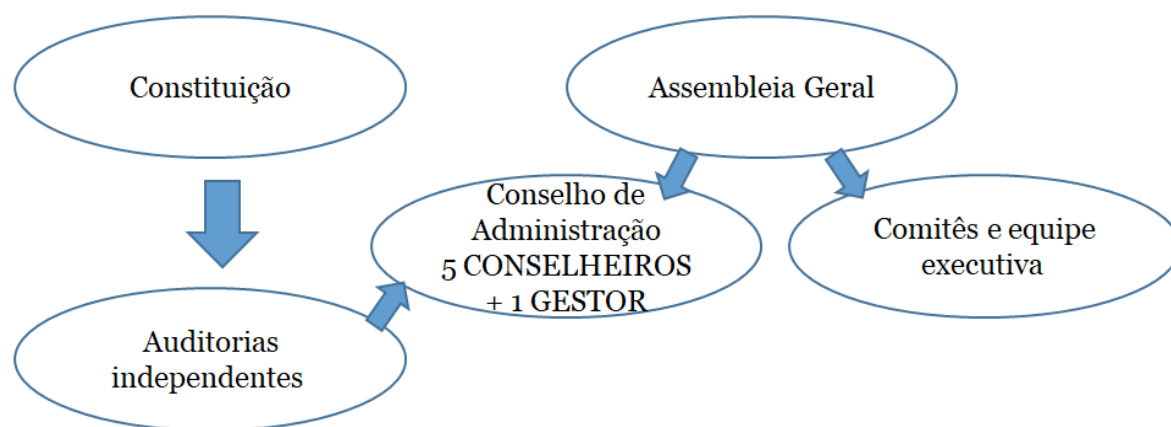
Mesmo com um crescimento sucessivo, os diretores da Rede Bem Viver identificaram uma necessidade de mudança em seu modelo de governança, tudo para acelerar mais o avanço da empresa e se adiantarem, atualizando sua forma de administração antes que essa ficasse obsoleta ou parasse de dar resultados satisfatórios. Também foi notada uma frequente dificuldade de encontrar interessados para assumir cargos na direção, pois isso tomava muito tempo e dedicação por parte dos responsáveis, o que era complicado, já que os aptos para as funções (os proprietários das lojas associadas) não recebiam uma forma de remuneração e já tinham seus próprios negócios a serem cuidados.

4.2.1 A mudança feita pela rede

A princípio, a Rede Bem Viver contava com um sistema presidencialista e uma diretoria nomeada, que perdurava durante um mandato pré-estabelecido. Foi então, que nos dias 15 e 16 de março de 2018, em Francisco Beltrão – PR, na 39ª Assembleia Geral, contando com a participação dos fornecedores parceiros e associados de todo o Paraná, aconteceu a posse do 1º Conselho de Administração da Rede Bem Viver. Vilmar Biasuz entregou a presidência após 4 anos de mandato. De acordo com o ex-presidente, o trabalho desempenhado nesse período foi importante para manter o crescimento sólido e sustentável das lojas associadas, porém o grande desafio foi reestruturar o formato de gestão da Rede, inovando e incorporando os fundamentos da Governança Corporativa. Foram necessários 18 meses de estudo e preparação do comitê técnico para chegar até o referido momento.

No modelo de Gestão de Governança Corporativa, que é uma variação da Governança Compartilhada, a Assembleia Geral permanece soberana, mas a figura do presidente é substituída por um Conselho de Administração, que é formado por 5 conselheiros, mais um gestor, que farão a gestão da Rede Bem Viver, com apoio de comitês e da equipe executiva. Esse modelo de gestão conta com uma auditoria independente, que através de padrões internacionais, busca assegurar que o Conselho de Administração siga as regras determinadas pela Constituição e que a equipe executiva cumpra com os planos estabelecidos, de acordo com a figura a seguir:

FIGURA 1 – Governança Corporativa da Rede Bem Viver



Fonte: Dados da pesquisa

Com isso, a Rede Bem Viver torna-se a primeira Rede Associativa do Brasil a incorporar os fundamentos da Governança Corporativa no seu modelo de gestão.

Em entrevista realizada, um dos proprietários de loja disse que com essa nova ordem de condução da rede bons resultados estão acontecendo, pois agora com a assembleia, em que todas as lojas estão juntas definindo os rumos da rede, com os conselheiros que juntamente com o gestor estão colocando essas definições em prática, e com comitês e auditorias fiscalizando as ações tomadas, mais confiança vem sendo transmitida e o desenrolar do planejamento anual da Rede Bem Viver vem sendo facilitado.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que a Rede Bem Viver vem tendo mudanças, assim que todos os associados foram integrados à Governança Corporativa e a sua estrutura foi implantada em definitivo, as diretrizes foram guiando a organização de forma sustentável, as normas presentes na constituição que foi

desenvolvida e o cumprimento da mesma nortearam a rede, deixando bem definido quais os passos de gerenciamento a serem traçados para alcançar os objetivos da rede.

A formação das equipes, tanto do Conselho de Administração quanto dos comitês, agora é bem mais saudável, pois os integrantes desses grupos são contratados, e dessa forma, eles têm apenas essa responsabilidade dentro da organização, o que contribui para criar um ciclo de gestão consistente, resolvendo o problema para encontrar pessoas dispostas a assumir cargos administrativos.

Diante de todo o exposto, é possível chegar a uma conclusão final positiva da mudança de governança, afetando diretamente a eficácia de gestão da rede, o que responde ao problema de pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo de caso demonstra como uma empresa precisa estar atenta aos seus métodos e procedimentos para que quando necessária, a mudança seja feita, sempre prezando pela melhora e pelo desenvolvimento. Neste caso, tratamos da Rede Bem Viver que incorpora em seu modelo de gestão os fundamentos da Governança Corporativa, que é baseada na Governança Compartilhada, visando o sucesso e os resultados pretendidos.

O presente trabalho apresentou as principais razões que motivaram a Rede Bem Viver a mudar seu modelo de gestão, e como ele é estruturado. A Assembleia Geral que ocorreu no ano de 2018 é o marco de toda essa alteração administrativa, é a transição de uma forma presidencialista para uma que contempla 3 poderes divididos hierarquicamente

Como o objetivo principal de uma rede associativa é aumentar a competitividade, é essencial que a troca do padrão gerencial traga bons resultados. Contudo, como o modelo implantado é novo, há, logicamente, uma expectativa, pois os efeitos não são sistemáticos, existindo a possibilidade de não ser bem sucedido. É a partir desse questionamento que surgiu o problema do trabalho, em que os objetivos foram definidos para responder as perguntas relacionadas à mudança de gestão.

Logo três indicadores são notados como os principais pontos alcançados durante a pesquisa: importância de percepção de mercado, problemas de sistema interno e atitude de mudança focada na melhoria.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. S. M.; **Estruturação, gestão e governança de redes de pequenas e médias empresas**: um estudo no varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte, Universidade Fumec, 2008.
- ANDRADE, J. et al. **Governança em rede de cooperação**: um estudo da rede vale móveis p.04.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BORTOLASO, I.V.; VERSCHOORE FILHO, J.R.; ANTUNES JR., J.A.V. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais**: proposição de um modelo de análise. Contabilidade, Gestão e Governança, v.16, n.3, p. 3-16, 2013.
- CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Revista Brasileira Enfermagem, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4. Disponível em: . Acesso em: 11 junho 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: quinta edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. **Cooperative Strategy**: managing alliances, networks and joint venture. second edition. Nova York: Oxford University Press, 2005.
- DINIZ, Eli. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado**: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- HIDALGO G., GEMELLI E. C., MADEIRA M. J. (2014). **Governança de Redes de Cooperação**: Identificação e Análise de Tipologia em uma Rede Horizontal de PMEs, XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro / RJ p.21).
- HOFFMANN, V.E.; MORALES, F.X.M. Redes de Empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. Revista de Administração Contemporânea – RAC, 1 ed. Especial, p.103-127, 2007.
- JARILLO, J. C. **On strategic networks**. Strategic Management Journal, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988
- KLEIN, L.L.; PEREIRA, B.A.D. **Por que as Empresas saem de Redes?** Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. XXXVI Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 2012.

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

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede**. Rio de Janeiro, 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

PROVAN, K. G., FISH, A. & SYDOW, J. (2007). **Interorganizational networks at the network level**: a review of the empirical literature on whole networks. Journal of Management, v.33, n.3, p. 479-516.

PROVAN, K.G. & KENIS, P. (2007). **Modes of network governance**: structure, management and effectiveness. Journal of Public Administration Research & Theory, v.18, n.2, p.229-252.

ROTH, A., WEGNER, D., ANTUNES, J. A.V. & PADULA, A.D. (2012). **Diferenças e interrelações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas**: contribuições para o campo de estudos. Revista de Administração RaUSP, v.47, n.1, p. 112-123.

SANTOS, C. et al. A governança em redes de cooperação horizontal, 2016.

TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. **Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais**. Revista Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.

VESCHOOORE, J.R.S. **Redes de cooperação interorganizacionais**: A identificação de atributos e benefícios de um modelo de gestão. Porto Alegre, março de 2006.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração, 2011 (Tese de Doutorado).

WEGNER, D. **Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas**: o caso das redes alemãs de grande porte. RGO Revista Gestão Organizacional, Vol. 5 – N. 2 – Jul./Dez. - 2012.

WEGNER, D.; ROSSI, G; SCARANO, T. F. **A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v, 12, n.1, jan/abr., 2014

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.