

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS — UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**ADRIELLE MARQUES MENDES DA SILVA**

**RELAÇÕES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE FUNÇÕES DE GOVERNANÇA:  
UM ESTUDO NO CONTEXTO DAS REDES ASSOCIATIVAS DE FARMÁCIAS**

**Porto Alegre**

**2023**

ADRIELLE MARQUES MENDES DA SILVA

RELAÇÕES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE FUNÇÕES DE GOVERNANÇA:  
UM ESTUDO NO CONTEXTO DAS REDES ASSOCIATIVAS DE FARMÁCIAS

Tese submetida à avaliação como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre

2023

S586r Silva, Adrielle Marques Mendes da.  
Relações de complementaridade entre funções de governança: um estudo no contexto das redes associativas de farmácias / Adrielle Marques Mendes da Silva. – 2023.  
112 f.: il.; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.  
“Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore.”

1. Redes de cooperação interorganizacionais.  
2. Governança de redes. 3. Análise qualitativa comparativa (QCA). 4. Redes associativistas de farmácias. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ADRIELLE MARQUES MENDES DA SILVA

RELAÇÕES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE FUNÇÕES DE GOVERNANÇA:  
UM ESTUDO NO CONTEXTO DAS REDES ASSOCIATIVAS DE FARMÁCIAS

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos — Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Aprovada em 04 de outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso -UNILASALLE

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Maines da Silva- Universidade do vale do rio dos Sinos  
(UNISINOS)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Douglas Wegner - Fundação Dom Cabral (FDC)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Cleidson Nogueira Dias – Universidade de Brasília (UNB) e Universidade  
Federal de Goiás (UFG)

---

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Renato Verschoore- Universidade do  
vale do rio dos Sinos (UNISINOS)

Para Júlia.

Filha, você é a pessoa que a mamãe mais ama no mundo todo! Você é capaz de ser tudo o que quiser! Obrigada por me presentear com a maternidade, graças a você eu me sinto completa!

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que sem dúvida foi o quem me amparou em todos os momentos. À UNiRV, por me proporcionar a possibilidade da formação através do convenio firmado junto à UNISINOS e também pelo auxílio financeiro concedido em boa parte do curso.

Ao querido professor Dr Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, meu orientador, pela confiança e especialmente pela paciência e leveza dedicados a mim ao longo destes mais de 4 anos. Obrigada professor por acreditar em mim, mesmo quando nem eu mesma acreditava, por me ensinar que a docência pode ser firme e gentil ao mesmo tempo.

Aos professores, Cleidson Nogueira Dias, Wagner Ladeira e Douglas Wegner e Ingrid Bortolaso, que contribuíram diretamente para a finalização deste trabalho. Agradeço ainda aos demais professores do PPGA da Unisinos que contribuíram de forma expressiva para meu desenvolvimento enquanto pesquisadora.

Agradeço a minha querida amiga Isa Akemi, pelos momentos de amizade e cumplicidade durante este processo, um dos presentes que o doutorado me deu.

À FEBRAFAR, na pessoa dos Srs Edison Tamascia e José Neto Abud que me acolheram e me receberam na sede da empresa com total respeito e liberdade de ser, fornecendo não somente dados essenciais, bem como todo suporte para a realização da parte empírica da pesquisa. Assim como as redes que participaram concedendo entrevistas e fornecendo dados relevantes para este trabalho.

Agradeço aos meus colegas de Doutorado, sobretudo Eliene Moraes e Fabiana Giroto, pelos momentos de desabafo, parceria e amizade.

Agradeço à minha família, em especial meus pais, que mesmo com pouquíssimo estudo e sem entender o que significa um Doutorado, me apoiam incondicionalmente. A minha filha Júlia, que ainda tão pequena soube ter paciência e aprendeu a valorizar os estudos. Ao cuidado que essa minha família teve ao que suportaram a distância e as ausências durante todo esse período e ficaram comigo ainda que nem sempre por perto.

Aos meus amigos que estavam e estão sempre comigo, as minhas melhores amigas, que não desistem de mim, não vou mencionar nomes, pois graças a Deus são muitos!

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, em breve estarás fazendo o impossível.”

*(São Francisco de Assis)*

## RESUMO

Este trabalho explora as redes de cooperação interorganizacionais, com foco nas redes associativas de farmácias no Brasil. Baseando-se na literatura existente, esta tese investiga como as seis funções fundamentais da governança - alinhar, organizar, mobilizar, integrar, arbitrar e monitorar - se complementam no contexto dessas redes. O objetivo principal é entender as complementaridades entre essas funções da governança em redes associativas de farmácias. Os objetivos específicos incluem: Identificar e caracterizar as relações de complementaridade entre as funções da governança; analisar a implementação das funções da governança no cotidiano das redes; investigar e descrever as interações específicas que geram complementaridade entre as funções de governança em redes associativas de farmácias. A justificativa para o estudo é o crescimento significativo e a relevância das redes associativas de farmácias no setor farmacêutico brasileiro, que têm se mostrado estratégicas para pequenas e grandes empresas. Portanto, a pesquisa visa preencher uma lacuna na literatura sobre como a governança é exercida na prática dentro dessas redes, oferecendo novas perspectivas sobre as relações de complementaridade e substituição entre as diferentes funções da governança. A pergunta de pesquisa central é: "Como as funções da governança se complementam no contexto das redes associativas de farmácias?" Com uma abordagem metodológica qualitativa que utiliza a Análise Qualitativa Comparativa (QCA) e a Análise de Conteúdo, durante as entrevistas quatro das seis funções foram mais citadas positivamente, então, o estudo explora a inter-relação das funções de mobilização, monitoramento, organização e arbitragem. Foram identificadas três proposições-chave: 1) as funções de mobilizar e monitorar contribuem para a legitimidade da rede; 2) a função de arbitrar facilita a resolução de conflitos e promove a justiça, enquanto a função de organizar regula a distribuição de poder; 3) a adoção complementar das quatro funções citadas fomenta a construção de um ambiente de confiança e aprendizado colaborativo. Metodologicamente, a pesquisa contribui com um exemplo prático de uso da QCA e da Análise de Conteúdo em conjunto, fornecendo um modelo teórico mais abrangente. Do ponto de vista gerencial, os resultados oferecem diretrizes para melhorar a eficácia da governança em redes associativas.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação interorganizacionais. Governança de redes. Análise qualitativa comparativa (QCA). Redes associativistas de farmácias.

## ABSTRACT

This work explores interorganizational cooperation networks, focusing on associative pharmacy networks in Brazil. Drawing from existing literature, this thesis investigates how the six fundamental governance functions - aligning, organizing, mobilizing, integrating, arbitrating, and monitoring - complement each other in the context of these networks. The main objective is to understand the complementarities between these governance functions in associative pharmacy networks. Specific objectives include: Identifying and characterizing the complementary relationships between governance functions; Analyzing the implementation of governance functions in the daily operations of networks; investigating and describing specific interactions that generate complementarity between governance functions in associative pharmacy networks. The justification for this study lies in the significant growth and relevance of associative pharmacy networks in the Brazilian pharmaceutical sector, which have proven to be strategic for both small and large companies. Therefore, the research aims to fill a gap in the literature on how governance is exercised in practice within these networks, offering new perspectives on the relationships of complementarity and substitution between different governance functions. The central research question is: "How do governance functions complement each other in the context of associative pharmacy networks?" With a qualitative methodological approach using Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Content Analysis, during interviews, four out of the six functions were more positively cited. Thus, the study explores the interplay of mobilization, monitoring, organization, and arbitration functions. Three key propositions were identified: 1) Mobilization and monitoring functions contribute to the network's legitimacy; 2) Arbitration facilitates conflict resolution and promotes justice, while organization regulates the distribution of power; 3) The complementary adoption of these four functions fosters the construction of a trusting and collaboratively learning environment. Methodologically, the research contributes with a practical example of using QCA and Content Analysis together, providing a more comprehensive theoretical model. From a managerial perspective, the results offer guidelines to enhance the effectiveness of governance in associative networks.

**Keywords:** Inter-organizational Cooperation Networks. Network Governance. Qualitative Comparative Analysis (QCA). Associative Drugstore Networks.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Funções da governança .....	31
Quadro 2 — Combinação das funções de governança .....	41
Quadro 3 — Dados para entrevistas .....	48
Quadro 4 — Detalhamento das entrevistas .....	50
Quadro 5 — Condições de interesse estabelecidas .....	53
Quadro 6 — Pontuação das redes .....	54
Quadro 7 — Consistência das soluções complexa e parcimoniosa .....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	OBJETIVO GERAL .....	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	16
1.4	ESTRUTURAÇÃO DA TESE .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS .....	19
2.2	GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS .....	20
2.3	AS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA DE REDES .....	27
2.4	RELAÇÕES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.2	DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO .....	46
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	47
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	51
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS .....	56
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA (QCA) .....	62
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE B- DESCRIÇÃO DOS PASSOS REALIZADOS NO FsQCA</b> ...	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das redes de cooperação interorganizacionais interessa a muitos pesquisadores, por contribuírem para a competitividade, a possibilidade de geração de valor e de crescimento às empresas (DA COSTA; SILVA; NOGUEIRA, 2016).

As redes de cooperação interorganizacionais entre empresas são geralmente formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si, uma estratégia operacional que busca sua rentabilidade e seu crescimento (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

Os relacionamentos interorganizacionais são parte importante para as redes de cooperação, pois, segundo Schruijer (2020), seu desenvolvimento requer práticas saudáveis entre as duas partes para a definição de interações, problemas em conjunto, de relações de interdependência, confiança e normas, a fim de alcance e realização de um objetivo comum.

A cooperação entre organizações geralmente envolve complexidades relacionadas à coordenação das atividades gerenciais e dos associados. O propósito central das redes de cooperação no meio organizacional é obter os atributos que as adequem ao ambiente competitivo e uma estrutura que possibilite ganhos de escala advindos desta união e, ao mesmo tempo, permita que os participantes tenham flexibilidade para exercer atividades individuais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

Há, na literatura, alguns conceitos para redes de cooperação que enfatizam diferentes modelos de redes, que podem ser compostas por atores mutuamente dependentes, no entanto, autônomos operacionalmente. Há modelos de constituição de redes que defendem que redes de governança colaborativa são um arranjo em que um ou mais órgãos públicos envolvem partes interessadas de outras origens não estatais em processos de tomada de decisão coletivos (SØERNSEN; TORFING, 2009; ANSELL; GASH, 2008).

Nesta tese, no entanto, será considerado o conceito dos autores Provan e Kenis (2008, p. 231), os quais definem rede de cooperação interorganizational como “grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham juntas para alcançar não apenas seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo”. As redes que podem ser inclusive intersetoriais utilizam práticas de tomada de decisões coletivas visando alcançar um bem ou serviço específico, e em que os

conflitos são geridos por interações repetidas que estimulam e fomentam normas de confiança e reciprocidade (IBORRA *et al.*, 2018; SMITH, 2020).

No contexto brasileiro, as redes associativas no setor de varejo emergem como um terreno fértil para o desenvolvimento de casos de sucesso. Essas estruturas colaborativas são organizadas com o propósito de fornecer uma abrangente quantidade de serviços de apoio aos seus membros. Tal apoio vai além da simples identificação de oportunidades de compra vantajosas, incluindo também a facilitação de negociações com fornecedores de grande porte e o oferecimento de treinamento especializado e suporte gerencial (WEGNER, 2019).

As redes associativas de farmácias têm tornado-se cada vez mais presentes no contexto brasileiro, ganhando destaque como uma estratégia de fortalecimento e competição no mercado farmacêutico. Trata-se de redes formadas por grupos de farmácias independentes que se associam para obter vantagens comerciais, compartilhar informações, fortalecer sua presença no mercado e aumentar o poder de negociação com fornecedores. O cenário atual das redes associativas de farmácias no Brasil mostra um aumento significativo na sua presença e relevância (MATTOS *et al.*, 2022).

Para consolidar e expandir sua competitividade no mercado, estas redes passam por um processo de crescimento estratégico, permitindo o alcance de vantagens comparativas em relação aos concorrentes. Um dos mecanismos eficazes para o alcance de sucesso coletivo nestas redes é a implementação de boas práticas de governança. A estrutura de governança de redes difere de uma organização única e sem a definição das regras de funcionamento, já que a rede poderá enfrentar dificuldades para estabelecer objetivos coletivos e para estimular os participantes a empreender os esforços necessários para alcançá-los, especialmente à medida que cresce o número de participantes e aumenta a complexidade da relação interorganizacional (PROVAN; KENIS, 2008; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Os mecanismos e práticas de governança, que podem ser tanto formais quanto informais, se combinados adequadamente, podem fornecer soluções para o sucesso das redes. As atividades práticas de governança realizadas no cotidiano das redes ainda são pouco exploradas e não existe um padrão de governança totalmente estabelecido, assim como não se aplicam às redes os mesmos mecanismos que se aplicam em organizações comuns (MILAGRES; SILVA; REZENDE, 2019).

Nos últimos anos, foram desenvolvidos estudos que contribuíram para criar padrões quanto aos modos e modelos de governança mais utilizados pelas redes. Esses estudos consideraram, até o momento, fatores estruturais, liderança, contexto, processos de tomada de decisão, entre outros fatores (PROVAN; KENIS, 2008; ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Porém, existem lacunas no conhecimento de como as ações da governança atuam nas atividades rotineiras da rede, fazendo com que regras sejam criadas e seguidas pelos participantes, facilitando o alcance dos objetivos a serem alcançados em grupo.

Os autores Wegner e Verschoore (2022) identificaram seis funções que a governança desempenha no funcionamento das redes. São as funções que fazem a operacionalização do trabalho da governança e representam a forma com a governança atua. A primeira função consiste em alinhar, função na qual estão os interesses dos participantes; a função organizar coloca em prática os objetivos comuns traçados pela rede; a função mobilizar é responsável por estimular os esforços em conjunto; a função integrar atua na interação entre os participantes da rede; a função arbitrar atua na deliberação de conflitos de interesses e tensões e, finalmente, a função monitorar atua como medida dos rendimentos e objetivos alcançados coletivamente. As funções da governança tornam possíveis e operáveis os modos de governança no dia a dia da rede.

O trabalho de Wegner e Verschoore (2022) está entre as publicações que visam descobrir como a governança atua no contexto das redes, lançando luz ao que se chama de microgovernança ou microprocessos e aspectos operacionais que colocam a governança em ação. Os autores, através da apresentação das funções da governança, contribuíram teoricamente para a superação de lacunas sobre a influência de fatores contextuais externos e internos da governança de redes.

No entanto, a literatura ainda não esclarece como essas funções de fato se interrelacionam no cotidiano das redes: se são complementares, de forma que a existência de uma implica necessariamente a presença de outra, ou se atuam como substitutas, quando a predominância de uma torna a outra menos necessária. Além disso, resta entender como essas relações influenciam as práticas de governança.

Ao propor a combinação entre as funções da governança através da complementaridade, esta tese visa contribuir para a redução das lacunas na compreensão de como a microgovernança funciona no contexto interno das redes.

Um dos problemas na implementação das práticas de governança diz respeito ao fato de que, nas redes, existem diferentes expectativas a serem atendidas, dificultando o estabelecimento de ordem e prioridade das tarefas, mantendo o alinhamento e os objetivos em conjunto dos participantes ao longo do tempo. Isso pode ocorrer porque os atores que compõem uma rede diferem em tamanho e em posição ocupada, com expectativas diferentes.

Por serem de natureza distinta, os participantes podem, ao mesmo tempo, contribuir para o crescimento das redes, porém, podem, por outro lado, dificultar a tomada de decisão em grupo. Estabelecer regras pode ser um dos caminhos para fazer a governança se tornar mais efetiva e, assim, conseguir promover ações conjuntas no ambiente da rede. E, por sua vez, o estabelecimento de regras pode aumentar a integração entre os participantes (LEHTONEN, 2014).

No entanto, à medida que uma função é mais desenvolvida, ela influencia outra, de maneira complementar; quando uma função é exercida, os benefícios da outra acontecem mais. O contrário também pode acontecer: ao se executar mais de uma função, outra pode tornar-se menos necessária ou mesmo ser substituída. A abordagem que trata da complementaridade e da substituição entre práticas é apresentada por Milgron e Roberts (1995) e pode ser adequada para explicar as relações entre as funções da governança no contexto das redes interorganizacionais.

Em comunhão com as descobertas de Wegner e Verschoore (2022), que identificaram na literatura seis funções que a governança pode exercer, esta tese tem o propósito de contribuir para a pesquisa das relações entre estas funções da governança e planeja avançar, identificando como se dá a atuação e as relações de complementaridade e substituição das funções da governança no contexto das redes de cooperação interorganizacionais varejistas. Para tanto, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: como as funções da governança se complementam no contexto das redes associativas de farmácias?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as complementaridades das funções da governança em redes associativas de farmácias.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e caracterizar as relações de complementaridade entre as funções da governança;
- b) Analisar a implementação das funções da governança no cotidiano das redes;
- c) Investigar e descrever as interações específicas que geram complementaridade entre as funções de governança em redes associativas de farmácias

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O emergente fenômeno das redes associativas de farmácias no Brasil revela um cenário promissor e impactante para o setor farmacêutico. Inicialmente concebidas como mecanismos de enfrentamento à intensa concorrência e de fortalecimento dos empresários de pequeno porte, essas redes se diversificaram, proporcionando desde oportunidades de compras coletivas até consultorias especializadas em estratégia e gestão (MATTOS *et al.*, 2022).

No Brasil, atuam mais de 500 redes interorganizacionais dos mais diversos segmentos de negócios (MONTICELLI; WEGNER, 2022; WINKLER; WEGNER; MACAGNAN, 2023). No âmbito do setor de farmácias e drogarias, mais de 100 redes estão cadastradas nas duas maiores entidades da classe: *Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA)* e *Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR)*. Desse modo, empresas de pequeno porte conseguem ampliar o poder de negociação e *benchmarking*, facilitando a criação de estratégias de *marketing* e vendas e, também, melhorando a experiência de trabalho dos pequenos empresários.

Porém, as práticas de governança são bastante diversas entre as redes. Apesar de existirem modos de governança comuns já encontrados na literatura, como

o proposto por Provan e Kenis (2008), e já discutidos por diversos autores, as práticas do dia a dia diferem e influenciam a condução dos trabalhos em grupo. Autores como Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016) e Diaz-Kope e Miller-Stevens (2015) tratam governança como possibilidade de elucidar o funcionamento das redes, através da apresentação dos microprocessos e da operacionalização das práticas da governança.

Wegner e Verschoore (2022), ao identificarem um conjunto de práticas e funções da governança de redes de colaboração interorganizacionais, colaboram para que práticas mais adequadas sejam utilizadas pela liderança das redes. Avançam na teoria ao encontrar relações entre as funções práticas e os resultados intermediários das redes que fomentam o ambiente colaborativo.

Nesta tese, ao considerar o ambiente das redes associativas de varejo, pretende-se responder a uma das questões propostas por Wegner e Verschoore (2022), enquanto os autores recomendam que sejam feitas análises comparativas para compreender como as funções da governança atuam de forma combinada. Esta tese, então, visa avançar no entendimento de como as funções se relacionam do ponto de vista da complementaridade ou da substituição. Através das respostas e da análise de evidências encontradas nas redes, espera-se encontrar padrões de comportamento que indiquem como as relações de complementaridade e substituição ocorrem entre as funções.

Para comparar as funções de governança nas redes de cooperação associativas de varejo, será empregada a abordagem de complementaridade, por meio da metodologia *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). Essa abordagem é utilizada para testar perspectivas de colaboração em inovação (HAUS-REVE; FITJAR; RODRIGUEZ, 2019; KIM *et al.*, 2021), cadeias de suprimentos, analisando estratégias, adaptabilidade e alinhamento, passando por indicadores de *performance*, cooperação e coordenação (FEIZABADI; GLIGOR; ALIBAKSHI, 2021; AL-SHEYADI; MUYLDERMANS; KAUPPI, 2019; FEIZABADI; ALIBAKSHI, 2021).

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta as bases da tese, introduzindo o tema, os objetivos da pesquisa e a justificativa para a investigação dentro desse campo específico. Segue-se o segundo capítulo, no qual

são examinadas as definições-chave de redes de cooperação interorganizacionais, traçando a trajetória dos estudos sobre esta temática e identificando os obstáculos encontrados no estabelecimento e gerenciamento dessas redes. Posteriormente, o capítulo dedica-se a discutir a progressão nos estudos da governança de redes. Aqui, serão expostas as principais contribuições e perspectivas presentes na literatura ao longo do tempo. Ainda, o capítulo se encarrega de elucidar as funções da governança em redes de cooperação interorganizacionais, culminando em uma discussão a respeito dos estudos em complementaridade e substituição no campo da administração de empresas e nas funções da governança. O terceiro capítulo é dedicado a descrever a metodologia adotada nesta tese. Na referida seção, foram detalhadas as técnicas e os métodos de pesquisa utilizados para alcançar os objetivos propostos, fornecendo uma compreensão clara do processo de pesquisa. O quarto capítulo apresenta a primeira parte dos resultados obtidos na tese, iniciando-se com a apresentação dos conjuntos de casos pertencentes às redes, seguidos dos procedimentos da Análise Comparativa Qualitativa (QCA). No quinto capítulo, são discutidos qualitativamente os resultados obtidos na investigação. Nesse momento, conduziremos uma análise aprofundada dos achados, culminando em uma conclusão sólida e apontando perspectivas e proposições obtidas através da observação do campo empírico. Finalmente, nas Considerações Finais, são apontadas sugestões para futuras pesquisas no campo de redes de cooperação interorganizacional no setor farmacêutico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo versará sobre o estado da arte e o desenvolvimento da pesquisa em redes de cooperação interorganizacional e a governança desse tipo de rede, finalizado com as hipóteses de complementaridade e substituição entre as funções da governança.

### 2.1 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

À medida que o cenário competitivo se tornou mais intenso e complexo, com o surgimento de novos concorrentes e modalidades de negociação, as organizações começaram a buscar cada vez mais opções para superar tais desafios. Uma das estratégias para superar os desafios propostos pelo mercado é a cooperação interorganizacional, que possibilita o enfrentamento coletivo das pressões sofridas. Nesses contextos de cooperação associativa, os participantes alinham objetivos, organizam-se e interagem de forma sistêmica e conjunta, oferecendo respostas integradas a desafios comuns.

A cooperação interorganizacional, ou, como são abordadas neste trabalho, redes interorganizacionais, são caracterizadas por O'Toole Junior (1997, p. 45) como “estruturas de interdependência envolvendo múltiplas organizações ou partes delas, em que, uma unidade não é meramente a subordinada formal da outra em um amplo arranjo hierárquico”. As redes, de acordo com O'Toole Junior (1997), compreendem vínculos de autoridade, relações de troca e coalizões com interesses comuns, abrangendo diversas unidades em uma única estrutura.

Raab e Kenis (2009) posteriormente definiram redes de cooperação interorganizacionais como grupos criados conscientemente de três ou mais organizações autônomas, mas interdependentes, que se esforçam para alcançar um objetivo comum e produzir conjuntamente um resultado. Os autores enfatizam que a mera colaboração entre duas empresas é um relacionamento diático e não uma rede, estabelecendo a relevância de múltiplos participantes na criação de um ecossistema verdadeiramente cooperativo.

Complementarmente, Sørensen e Torfing (2009) destacam o advento das redes como uma resposta crítica e alternativa às formas tradicionais de gestão, frequentemente baseadas em estruturas hierárquicas e rígidas que, muitas vezes, se

mostram incapazes de resolver problemas complexos oriundos de demandas diversificadas da comunidade.

Balestrin e Verschoore (2016) contribuem para essa discussão, identificando condições fundamentais para o estabelecimento das redes de cooperação interorganizacionais, os quais são: objetivos comuns, interação e gestão. Quando bem articuladas, essas condições permitem que as redes alcancem vantagens competitivas significativas. Moreira e Freire (2020) corroboram essa perspectiva, argumentando que os “nós” que conectam os atores internos ou externos numa rede promovem interações capazes de gerar novos e melhores resultados. Matinheikki *et al.*, (2017) complementam essa ideia, caracterizando as redes de negócios interorganizacionais como entidades de criação de valor intencionalmente estabelecidas, envolvendo três ou mais participantes com objetivos de sistema.

Essas redes estimulam a criação de novas configurações organizacionais, habilitando seus participantes a inovar e competir de forma sustentável em um ambiente colaborativo de criação, cocriação e competição em parceria. Essas dinâmicas são potencializadas pelos avanços tecnológicos, que têm permitido respostas mais ágeis e coletivas aos desafios contemporâneos (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020; KEMPNER-MOREIRA, 2022).

Os objetivos comuns dentro dessas redes facilitam a cooperação e aumentam as chances de ganhos que não estariam disponíveis de maneira isolada. A interação ocorre entre os participantes, que podem incluir proprietários, funcionários das organizações, funcionários da própria rede e a comunidade em geral. As interações tornam evidentes as posições e os papéis de cada organização na rede. Isso requer um respeito mútuo pela autonomia de cada participante, enquanto membro de um todo maior. Além disso, é necessário estabelecer uma estrutura mínima de coordenação para organizar a participação de todos. Nesse sentido, a governança surge como um componente essencial na estruturação das redes (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020; KEMPNER-MOREIRA, 2022).

## 2.2 GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

O termo governança é por vezes confundido com gestão colaborativa ou gestão participativa. Essa confusão acontece devido à incompreensão da diferença entre os termos governança e gestão. O conceito de gestão está ligado à eficiência e à eficácia

dos processos organizacionais e preocupa-se com os aspectos gerenciais e administrativos, enquanto a governança atua no direcionamento estratégico, fornecendo uma visão mais ampla dos diversos *stakeholders* internos e externos (ATASHZADEH-SHOORIDEH *et al.*, 2019; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE; AGUIAR, 2019).

O conceito de governança de redes interorganizacionais vem sendo construído ao longo do tempo, seguindo a dinâmica de mudança e contextualização em que as redes têm se estruturado. A cada nova pesquisa empírica que se realiza, os autores e estudiosos da área colaboram para uma nova característica que constrói os modelos e conceitos que existem hoje.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) estabeleceram que as redes podem ser definidas em termos de relacionamento e de relações de uma instituição com as outras, e não apenas considerando fatores como o tamanho e a localização geográfica. Sendo assim, considera-se a rede na totalidade ao invés de se fazerem observações individuais ligadas aos atributos de apenas uma organização, podendo-se examinar as estruturas que completam o produto ou serviço que são resultados da rede.

Do ponto de vista dos autores Sørensen e Torfing (2005; 2009), a governança de redes é uma forma de articulação estável de atores mutuamente dependentes e, ao mesmo tempo, autônomos do Estado. Os atores da rede interagem por meio de negociações conflituosas, estabelecendo regras, normas, ao mesmo tempo, em que compartilham conhecimento, gerando “valor público”. Ao efetuar essa afirmação, os autores acrescentam à discussão fatores como a possibilidade de interesses conflitantes, abrindo caminho para a discussão a respeito da criação de regras e normas através da formulação de políticas públicas.

Corroboram com a referida ideia os autores Bryson, Crosby e Stone (2006), para os quais a governança colaborativa de redes é um conjunto de atividades em que se incluem coordenar e monitorar atividades que possibilitem a sobrevivência da parceria ou instituição colaborativa.

Também pensam assim os autores Ansell e Gash (2008), que definem a governança de redes como um arranjo em que um ou mais órgãos públicos que envolvem partes interessadas de outras origens não estatais em processos de tomada de decisão coletivos. Os autores trouxeram para a discussão fatores como estrutura, ambiente e liderança no nível da rede, através do que chamaram de um modelo de

“governança colaborativa”. Aparecem no modelo, como pontos centrais, as condições iniciais, o desenho institucional, a liderança e a colaboração.

A pesquisa de Bryson, Crosby e Stone (2006) e a de Ansell e Gash (2008) perpassam redes advindas de arranjos governamentais. Os autores Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) complementaram o conceito e definiram de maneira mais ampla a governança de redes de cooperação interorganizacional. Eles propuseram uma estrutura integrativa para governança, na qual observam de maneira conjunta o contexto geral da rede e o regime de governança como tentativa de estabelecer uma medida de eficácia para a governança de redes, postulando relações causais entre as dimensões da governança e seus componentes e elementos.

Finalmente, no estabelecimento de modelos ou quadros para eficiência das redes, estão os autores Bryson, Crosby e Stone (2015), que trouxeram uma revisão dos modelos anteriores como Bryson, Crosby e Stone (2006) e Ansell e Gash (2008). Além de incluir condições antecedentes e iniciais, acrescentaram os mecanismos de ligação, estrutura de liderança/gestão, processos/funções e conflitos e tensões no mesmo modelo. Os autores defenderam o modelo afirmando que existem efeitos diretos entre estrutura e resultados e que a liderança e a gestão influenciam em ambos os processos e estruturas. Os modelos anteriores ainda não contemplavam esta ligação, daí esse trabalho estabelecer a relação direta entre a gestão, processos e estrutura.

Sørensen e Torfing (2005) iniciam um movimento em que consideram processos e estruturas de tomada de decisão, incluindo, como atores ativos na rede, tanto figuras públicas como privadas de maneira construtiva, e não apenas participativa. Isso possibilita, na visão dos autores, a abertura do conceito a diferentes configurações de redes de cooperação interorganizacionais, inclusive aquelas compostas sem a participação direta de órgãos públicos.

A ênfase na eficácia e na integração de múltiplos fatores da governança é fundamental para entender a governança de redes interorganizacionais. Provan e Kenis (2008) e Kenis e Provan (2009) apresentam, então, um conceito mais preciso para o termo, afirmando que a rede de cooperação interorganizacional é constituída por grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas, que trabalham juntas para atingir não apenas seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo.

Estes autores acrescentaram que a rede precisa ser tratada na totalidade (*whole network*), apesar de compreenderem uma série de interações entre vários

participantes. O fato de as redes serem constituídas por diferentes participantes, com diferentes níveis de envolvimento e objetivos, conforme os autores Kenis e Provan (2009), pressupõe que a governança precisa considerar o envolvimento desses diferentes pontos de vista. Esta tese adota essa ideia como o conceito central de redes de cooperação interorganizacional.

Provan e Kenis (2008) propuseram três modos de governança das redes interorganizacionais. No primeiro modo, as redes são geridas completamente pelas organizações que as compõem. No segundo, a governança da rede é centralizada em uma entidade líder, que assume a gestão e centraliza as decisões, muitas vezes baseadas em seus próprios interesses. No terceiro modo, existe o papel de uma entidade separada da rede, que assume parte do papel de governança, agindo como conciliador entre os membros participantes, para garantir os melhores resultados para a rede na totalidade.

A estrutura de governança compartilhada ocorre em situações em que todas as organizações da rede interagem entre si. Nesse contexto, a rede é administrada pelos próprios componentes. A governança formal pode ser realizada por reuniões frequentes ou de esforços em conjunto em favor do interesse da rede, porém, sem nenhum tipo de coordenação. As redes com governança compartilhada têm a possibilidade de envolver de maneira mais igualitária os participantes. Entretanto, há muitas situações desfavoráveis que podem surgir decorrentes deste modo de governança tão descentralizada, o que faz com que, muitas vezes, se opte por outra forma de governança, como as redes governadas por organizações líderes.

Nas redes governadas por organizações líderes, todas as principais decisões são coordenadas por um único membro participante, atuando como organização líder. Nesse modo, a governança de rede é altamente centralizada e intermediada. Com poder assimétrico, a organização líder fornece administração para a rede e pode facilitar as atividades das demais organizações para alcançar suas metas, que podem estar estreitamente alinhadas com as metas da organização líder.

Para intermediar a governança, os autores apresentam o modo em que existe uma organização administrativa da rede. Nesse modelo, existe uma entidade administrativa que atua separadamente da rede apenas com o intuito de administrá-la. Essa organização administrativa pode ser uma entidade governamental ou uma organização sem fins lucrativos, o que geralmente acontece mesmo quando os membros da rede são empresas com fins lucrativos. Esse modo pode ser usado como

alternativa para reduzir problemas e questões complexas no nível da rede, além de reduzir a complexidade da governança compartilhada (KENIS; PROVAN, 2009).

Mais tarde, Provan e Lemaire (2012) ressaltaram que a escolha do modo de governança por si só não garante sucesso. Seria necessário, para eles, considerar as diferenças entre os membros participantes e as razões pelas quais eles se tornaram parte da rede (SMITH, 2020). Nesse sentido, Provan e Kenis (2008) propuseram quatro fatores contingenciais estruturais, que devem ser considerados contingencialmente para as relações de governança: confiança entre os membros, tamanho da rede, consenso entre as metas e objetivos, e a necessidade do nível de competências exigidas.

Além disso, Provan e Kenis (2009) acrescentaram a forma de governança, tipo de criação e estágio de desenvolvimento da rede como fatores relevantes. Provan e Lemaire (2012) também incluíram a multiplexidade como um fator importante, uma vez que os laços ocorrem em vários níveis na rede, o que pode influenciar significativamente como os participantes se relacionam e, conseqüentemente, a eficácia da rede.

Para complementar essa visão, Agranoff e McGuire (2001; 2003) ressaltaram a importância da liderança e da gestão na governança de redes. Eles enfatizaram a necessidade de os líderes e gerentes de rede possuírem habilidades e competências específicas para desenvolver, orientar e facilitar as ações dos atores envolvidos. Além disso, esses autores consideraram atributos e competências do líder, estratégias de gestão e capacidade de lidar com conflitos como elementos essenciais para o sucesso da governança de redes.

Milward e Provan (2006) contribuíram com um manual que descreve as características necessárias para os líderes enfrentarem os desafios da gestão de redes. Eles destacaram a importância da responsabilidade, da legitimidade, do conflito e do compromisso no contexto da liderança da rede. Segundo eles, os gerentes de rede devem estar preparados para lidar com uma série de problemas interrelacionados simultaneamente.

A perspectiva de Parent e Havey (2009) enfatiza a capacidade de adaptação dos líderes às mudanças nas circunstâncias e à organização para atingir e compartilhar o aprendizado. Page (2003) destaca a importância da construção de comprometimento para alcançar objetivos comuns, ressaltando a capacidade dos líderes em promover o engajamento e a colaboração dos membros da rede.

Saz-Carranza e Ospina (2011) ressaltam a capacidade de promover inovação na gestão como uma característica essencial dos líderes da rede. Autores mais recentes, como Lucidarme, Cardon e Willem (2016), enfatizam a importância da liderança na promoção da inovação por meio da tomada de decisão coletiva e da busca de resultados coletivos positivos. Já Lemaire e Provan (2018) destacaram a importância dos laços com os líderes para garantir o esforço necessário e o pleno funcionamento da rede. Eles também ressaltaram a natureza dinâmica das redes e a influência de fatores contextuais e ambientais na eficácia da governança.

Conforme destaca Smith (2020), sintetizando o que já se conhece do estudo da governança de redes, essa pode ser medida com ênfase tanto nos fatores estruturais (controle externo, integração, tamanho e composição, modo de governança e estabilidade), quanto nos fatores que estão ligados à liderança e à gestão (tipos e comportamento de gestores). Pode-se reconhecer que tanto os fatores ligados à estrutura, quanto os fatores relacionados à liderança caminham juntos. Assim, a autora propõe o alinhamento entre componentes estruturais e gerenciais de maneira a promover o desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem e legitimidade.

A Figura 1 apresenta uma síntese das contribuições de maneira evolutiva num horizonte de 20 anos da literatura que versa sobre governança de redes. Ao longo do tempo, foram acrescentados novos pontos que contribuem para o que se tem atualmente como conceito e formatos mais utilizados na governança de redes interorganizacionais.

Figura 1 — A evolução dos estudos em governança

<b>GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS EM 20 ANOS</b>	
<b>AGRANOFF E McGUIRE 2001, 2003</b> capacidade de gerenciar conflitos e ajustar a mudança de circunstâncias e aprendizagem da organização	<b>2001 PROVAN E MILWARD</b> conceitualização multinível da eficácia da rede
<b>ANSELL E GASH 2008</b> estrutura, ambiente e liderança no nível da rede como fator de medição de desempenho	<b>2006 MILWARD E PROVAN</b> responsabilidade, legitimidade, conflito e compromisso
<b>KLIJN, STEIJN e EDELENBOS 2010</b> estratégias de gerenciamento de rede para facilitar e orientar a interação na governança	<b>2008 PROVAN E KENIS</b> confiança, tamanho e consenso de metas, mecanismos, modos de governança e componentes estruturais
<b>EMERSON, NABATCHI E BALOGH 2012</b> estrutura integrativa com três dimensões, representando o contexto geral do sistema e o regime de governança colaborativa.	<b>2009 KENIS E PROVAN</b> forma de governança, tipo de criação, e estágio de desenvolvimento da rede;
<b>LUCIDARME, CARDON E WILLEM 2016</b> compartilhar ou promover a tomada de decisão coletiva	<b>2011 SAZ-CARRANZA E OSPINA</b> capacidade de construir e promover comprometimento para o objetivo comum
<b>PAGE et al. 2018</b> a administração dos conflitos como moderador que ajuda a melhorar o ambiente das redes	<b>2012 PROVAN E LEMAIRE</b> multiplexidade, onde os laços ocorrem em vários níveis na rede.
<b>SMITH 2020</b> alinhamento de componentes estruturais e gerenciais que promovam o desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem legitimidade, confiança	<b>2015 BRYSON, CROSBY e STONE</b> desequilíbrio de poder, a competição entre a instituições e a autonomia e estabilidade em relação a flexibilidade
	<b>2019 LEMAIRE et al.</b> natureza dinâmica das redes, contexto como fatores de medição de desempenho
	<b>2022 WEGNER e VERSCHOORE</b> Funções da governança: alinhar, organizar, mobilizar, integrar, monitorar e arbitrar

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

A análise da literatura revelou que a gestão de redes interorganizacionais é um processo complexo, que exige coordenação e cooperação entre diferentes

organizações alinhadas com objetivos comuns. A seleção cuidadosa do modelo de gestão, a eficácia da liderança e a habilidosa administração surgem como fatores essenciais para o sucesso desse arranjo. O exame crítico da literatura, aponta que a governança de redes interorganizacionais se apresenta como uma perspectiva promissora para enfrentar desafios complexos e criar valor público. No entanto, é essencial levar em consideração os elementos contextuais e ambientais no processo de escolha do modelo de governança, assim como nas estratégias utilizadas para liderança e gestão.

Além disso, destaca-se ainda a natureza dinâmica da governança de redes, que exige uma adaptação contínua às mudanças de circunstâncias. Portanto, líderes e gestores de redes devem estar preparados para enfrentar tanto desafios quanto oportunidades que possam surgir, reforçando a necessidade de uma abordagem flexível e proativa.

### 2.3 AS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA DE REDES

Em uma nova perspectiva para a literatura de governança de redes, Wegner e Verschoore (2022) delinearam seis funções fundamentais da governança de redes. Segundo os autores, essas funções não apenas operacionalizam e implementam as estratégias de governança nas redes interorganizacionais de cooperação, mas também servem como alicerces para a criação de estruturas robustas de gestão. Essas funções, frequentemente referidas como mecanismos de microgovernança, são essenciais para a realização diária dos métodos e mecanismos de governança, estando integralmente alinhadas às estratégias de gestão adotadas pelas redes e contribuem diretamente para o trabalho dos gestores, independentemente do modo de governança adotado.

A função alinhar pode ser conceituada como aquela que trata dos interesses dos membros que compõem a rede e define atividades e resultados esperados em conjunto. De acordo com Acar, Guo e Yang (2008), o alinhamento dos participantes é fator crítico para os empreendimentos colaborativos em que estão presentes organizações de diversos setores e que nem sempre compartilham as mesmas expectativas. A função alinhar está relacionada à criação de significado para os participantes individuais com relação aos objetivos comuns da rede, como destacam

os autores Wohlstetter, Smith e Malloy (2005). Essa função vai além da simples conciliação de interesses, servindo como um meio para dar significado aos objetivos comuns da rede para os participantes individuais, gerando um sentido de propósito e direção compartilhados.

A função integrar consiste em promover a interação entre os participantes e diferentes atores na rede, mapeando as fronteiras da rede e definindo os limites da colaboração, evitando a desconfiança e diminuindo a probabilidade de ocorrência de conflitos (LEHTONEN, 2014). O envolvimento dos participantes traz benefícios como o aumento na aprendizagem e no compartilhamento de ideias e planos coletivos, uma vez que a integração ajuda a promover as negociações, superando barreiras do individualismo (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; SØRENSEN; TORFING, 2005).

Já a função organizar consiste em colocar em prática as questões alinhadas pela rede. Ajuda a estabelecer um ambiente de condições favoráveis ao alcance de objetivos comuns. Ela estabelece um ambiente propício ao alcance dos objetivos compartilhados, cuidando das rotinas, processos e aspectos financeiros, legais e tecnológicos que sustentam a efetiva operação da rede no longo prazo. Traduz as questões alinhadas pela rede em ações tangíveis, estabelecendo um ambiente que favorece a realização dos objetivos compartilhados, permitindo o funcionamento efetivo da rede a longo prazo. Segundo Saz-Carranza e Ospina (2011) e Cristófoli, Macciò e Pedrazzi (2015), a função de organização tem um papel central no gerenciamento efetivo das atividades conjuntas, facilitando a colaboração eficiente entre os membros.

A função mobilizar é uma estratégia que visa estimular o engajamento dos participantes de uma rede ou organização, visando garantir o comprometimento e promover ações coordenadas. Através da governança, a mobilização dos participantes é facilitada, permitindo a definição de direitos e a alocação de recursos decisórios. Isso estimula a troca de informações e a mobilização para esforços coletivos (PROVAN; KENIS, 2008).

De acordo com Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009), a função mobilizar contribui para uma gestão mais participativa. Através da mobilização, ocorre, frequentemente, a integração dos participantes, promovendo uma maior coesão e um maior alinhamento com os objetivos comuns da rede. Essa prática deve transcender um mero exercício de manutenção, configurando-se em uma forma de alinhar todos

os membros com os objetivos compartilhados da rede e capacitá-los com as ferramentas e recursos necessários para alcançá-los.

O processo de tomada de decisão coletiva, baseado em interações mais ou menos institucionalizadas entre dois ou mais atores, cogita estabelecer um terreno comum para a resolução conjunta de problemas. Conforme Douglas *et al.* (2020), essa abordagem envolve a participação ativa e colaborativa dos membros da rede, visando alcançar objetivos compartilhados. Assim, a função mobilizar tem em vista estimular o engajamento e a participação ativa dos membros de uma rede, promovendo ações coordenadas e uma gestão mais participativa. Isso é alcançado através da governança, da troca de informações, da integração dos participantes e do fornecimento de recursos necessários para atingir os objetivos comuns.

A função monitorar é a que permite que os participantes acompanhem e avaliem o progresso e os resultados das atividades colaborativas. Essa função também proporciona uma visão mais clara e precisa da contribuição de cada participante para os objetivos comuns da rede. Isso pode promover a responsabilidade e o comprometimento entre as empresas participantes, já que cada uma delas pode ser chamada a prestar contas sobre suas atividades e contribuições.

Os autores Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) destacam a importância da função monitorar em uma rede colaborativa, argumentando que esse processo permite a medição dos resultados alcançados pela rede, oferecendo, assim, a chance para os participantes verificarem os objetivos atingidos e realizar a correção das inconsistências identificadas. É uma maneira de assegurar a transparência e a efetividade das ações tomadas.

A ideia de monitoramento também é defendida por Cristófoli *et al.* (2022). Os autores contribuem com a atualização da discussão, ao pontuar que o aumento da diversidade de atores envolvidos na governança colaborativa implica mais participantes no monitoramento das atividades. Com mais atores examinando o que é conquistado por meio da colaboração, um bom desempenho e resultados positivos podem gerar mais apoio, atraindo, assim, mais atores para a parceria. Isso destaca o potencial catalisador do monitoramento para o crescimento e aprimoramento da rede colaborativa.

Lehtonen (2014) também contribui para essa discussão, ressaltando que a função de monitorar pode promover oportunidades de aprendizado para os participantes da rede. Essa observação agrega valor ao conceito de monitoramento,

pois, além de um mecanismo de controle, ele se torna uma ferramenta educacional, contribuindo para a compreensão e desenvolvimento dos processos e objetivos comuns da rede.

Contudo, um desafio significativo é levantado por Sørensen e Torfing (2021). Os autores alertam que a responsabilidade compartilhada nas colaborações podem dificultar de responsabilizar “as muitas mãos” envolvidas na colaboração para prestarem contas de suas contribuições. Por outro lado, a incorporação de diversas perspectivas e estratégias pode auxiliar a superação desses obstáculos e a potencialização do crescimento e do sucesso da rede colaborativa.

Segundo Cristofóli, Macciò e Pedrazzi (2015), a função arbitrar desempenha um papel fundamental na mediação, visando conciliar e mitigar conflitos na rede. Essa função pode envolver tanto a prevenção quanto a resolução de desentendimentos ou disputas, sempre visando ao bem comum e à harmonia da rede. Além disso, a arbitragem nesse contexto também pode facilitar o compromisso e o consenso entre os membros da rede, incentivando a colaboração e a cooperação, mesmo em meio a pontos de vista diferentes. Portanto, a função arbitrar também pode ser vista como uma forma de promover a compreensão mútua e fortalecer as relações na rede.

O principal objetivo dessa função é administrar situações críticas, tentando, sempre que possível, reconciliar as relações pré-existentes na rede. Em outras palavras, essa função desempenha um papel de árbitro nos conflitos, criando um ambiente propício para o diálogo e o engajamento dos participantes, fundamentando, assim, um ambiente de colaboração efetiva (SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2011).

No âmbito da governança, Clauss e Ritala (2023) argumentam que os princípios mutuamente compartilhados desempenham um papel fundamental. Esses princípios possibilitam promover a interação construtiva, ao mesmo tempo, em que atuam como uma força amortecedora para conflitos e encontros que podem ser prejudiciais à dinâmica da rede. A governança da rede, portanto, necessita de um conjunto de princípios compartilhados amplamente, abordando as complexidades de múltiplos atores que interagem em diversos níveis. Isso facilita um engajamento construtivo e a gestão de discordâncias entre os atores da rede (HU *et al.*, 2017).

Em estudos recentes, como os conduzidos por Chai *et al.* (2020) e Pfajfar *et al.* (2019), descobriu-se que diferentes tipos de conflitos podem ter efeitos tanto positivos quanto negativos nos resultados da colaboração interorganizacional. Isso implica que a presença de conflitos pode mediar os efeitos entre a governança da rede e o

desempenho, oferecendo uma perspectiva valiosa sobre a importância da interação entre governança, conflito e desempenho em uma rede.

O quadro 1 apresenta uma compilação das funções da governança propostas por Wegner e Verschoore (2022).

Quadro 1 — Funções da governança

<b>Função</b>	<b>Característica</b>	<b>Autores</b>
<b>Alinhar</b>	<i>Proporciona o alinhamento dos interesses dos participantes da rede</i>	Acar, Guo e Yang (2008) Wohlstetter, Smith e Malloy (2005) Damgaard e Torfing (2010)
<b>Organizar</b>	<i>Coloca em prática os objetivos traçados pela rede através de rotinas e processos</i>	Saz-Carranza e Ospina (2011) Cristófoli, Máccio e Pedrazzi (2015) Sørensen e Torfing (2005) Cristofoli, Macciò e Pedrazzi (2015)
<b>Mobilizar</b>	<i>Estimula os participantes a empreender esforços para atingir objetivos coletivos</i>	Provan e Kenis (2008) Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) Emerson, Nabatchi e Balogh (2012)
<b>Integrar</b>	<i>Integra os membros da rede (inclusive novos entrantes) ajuda na tomada de decisão conjunta</i>	Lethonen (2014) Agranoff e McGuire (2001) Sørensen e Torfing (2005)
<b>Arbitrar</b>	<i>Atua na resolução de conflitos e desentendimentos. Promove a reconciliação das relações.</i>	Provan e Kenis (2008) Saz-Carranza e Ospina (2011) Cristofoli, Macciò e Pedrazzi (2015)
<b>Monitorar</b>	<i>Monitora as ações e resultados alcançados em conjunto.</i>	Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) Wohlstetter, Smith e Malloy (2005) Lehtonen (2014)

Fonte: Adaptado de Wegner e Verschoore (2022).

As funções da governança de redes são essenciais para o bom funcionamento e o sucesso de uma rede interorganizacional. Elas permitem que os participantes da rede mantenham seus objetivos, possibilitando o alinhamento, integração, organização, mobilização, monitoramento e arbitragem entre os participantes. A função alinhar assegura objetivos compartilhados, enquanto a função integrar facilita a colaboração e a troca de informações. A função organizar cria um ambiente propício aos objetivos comuns, abordando aspectos financeiros, legais e tecnológicos. Enfim a mobilização estimula o engajamento, a função de monitoramento avalia o progresso, e a arbitragem resolve conflitos, promovendo a harmonia entre os participantes.

## 2.4 RELAÇÕES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA

O uso da denominação dos conceitos de complementariedade na área de administração se populariza através das publicações na área de economia com os autores Milgrom e Roberts (1995), quando eles concluíram que o uso de modelagem matemática poderia explicar que elementos de estratégia e estruturas estão conectados reciprocamente. Tendo origem na economia organizacional, a perspectiva da complementaridade amplia a noção de ajuste, identificando práticas complementares (quando uma prática aumenta, os benefícios de outras práticas também aumentam) e substitutas (quando há aumento dos benefícios de uma prática, se houver a diminuição de outra prática) (KIM *et al.*, 2021; FEIZABADI; ALIBAKHSHI, 2021).

Numa definição seminal, para Milgrom e Roberts (1995), existe complementariedade, quando fazer mais de uma prática aumenta consequentemente o valor ou a importância de outra prática, ou seja, o valor de determinada prática aumenta na presença de outra prática relacionada (AL-SHEYADI; MUYLDERMANS; KAUPPI 2019). Huber *et al.* (2015) argumentam que, para a complementariedade, existem pontos fortes únicos, isto é, diferentes e valiosos em conjunto de modo que um compensa os pontos fracos do outro. Contrariamente, a “substituição” ocorre quando as práticas são equivalentes em função e finalidade, tornando uma redundante na presença da outra (POPPO; ZENGER, 2002; TIWANA, 2010).

Athey e Stern (1998) apresentam três tipos de abordagens que podem ser encontradas na literatura na aplicação do conceito de complementaridade. A primeira abordagem é a da correlação positiva entre várias variáveis condicionais a um certo número de variáveis explicativas comuns (HOLMSTROM; MILGROM, 1994; HAUSREVE; FITJAR; RODRIGUEZ-POSE, 2019). A segunda é a abordagem de restrição e exclusão reduzidamente, ou seja, a que exclui qualquer fator que não está relacionado com outra variável, a menos que as variáveis sejam complementares. E a terceira abordagem de produtividade, que consiste em modelar matematicamente via uma medida da função objetivo da empresa com um conjunto de regressores, envolve programação matemática.

Feizebadi e Alibakhshi (2021) utilizaram a complementaridade como abordagem teórica para examinar o efeito de interação e integração do cliente

(coordenação) e a governança de relacionamento compartilhado (cooperação) no contexto da adaptabilidade e da performance em cadeias de suprimentos. Consoante os autores, entender o efeito da interação entre cooperação e coordenação para desenvolver a integração nas cadeias de suprimentos ajuda a evitar erros de tomada de decisão ou decisões equivocadas.

Cabral e Almeida (2019) definem complementaridade de recursos como super modularidade (complementos estratégicos) e sinergias como super administração (ou seja, o todo é maior do que a soma de suas partes). E, finalmente, os autores Kim *et al.* (2021) afirmam que complementaridade e substituição podem assumir valores conceituais e se comportarem como funções *payoff* (quando assumem posições diferentes, podem ser interpretadas como sendo positivos ou negativos). No caso de variáveis qualitativas, discretas para a validação da complementaridade, acrescentam-se no modelo relações de ordem nos construtos.

Para Ennen e Richter (2010), as complementaridades têm maior probabilidade de se materializar em um sistema de interações complexas entre vários elementos. Os autores sugerem que as complementaridades têm maior probabilidade de se consolidar em situações em que ocorrem interações complexas entre vários elementos. No caso do estudo com redes, as funções e práticas de governança alinham fatores tanto estruturais (confiança entre os membros, tamanho da rede e consenso de metas) (PROVAN; KENIS, 2008), quanto de práticas e competências do líder (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001).

Conforme a literatura apresenta, as funções têm impacto mais positivo quando realizadas em conjunto, se complementando ou mesmo se substituindo. A literatura de funções de redes de cooperação interorganizacional, quando observada do ponto de vista da complementaridade, apresenta indícios de que as funções são complementares e atuam de maneira conjunta em várias situações na rede.

Um dos fatores desafiadores na governança das redes é a manutenção do compromisso dos participantes. O compromisso é o que garante a legitimidade, trata de como os atores externos veem o trabalho da rede e se entregam vantagens e se gera valor. A legitimidade pode ser percebida também internamente na rede, quando os participantes notam que fazer parte da rede vale a pena, apesar do trabalho e dos conflitos que podem existir.

Milward e Provan (2006) e Provan e Lemaire (2012), argumentam que a legitimidade é um fator crítico para a eficácia da rede e as ações necessárias para a

sua construção são desafios da gestão. A legitimidade vem de organizar, explorar o conteúdo da rede e dos processos existentes, o que, conforme Kijin, Steijn e Endelenbos (2010), é possível graças ao alinhamento dos participantes.

A compreensão de que os problemas e os objetivos existentes no processo de formação da identidade da rede contribuem para a legitimidade interna é importante, pois afeta diretamente na interpretação dos resultados da rede. Além disso, esse processo afeta todos os níveis, inclusive individuais, organizacionais e em toda a rede.

Assim, o processo de criação da rede tem, de acordo com Provan e Lemaire (2012), implicações que podem mudar de acordo com o tipo e a velocidade de criação. Sobretudo, quando se trata de legitimidade interna, em redes emergentes, a legitimidade tende a ser mais forte. Nessa fase, ainda são definidas as fronteiras da rede, ou seja, quem está fora e quem está dentro. Os limites nesse caso podem ser mais ou menos suaves dependendo da rede (RAAB; KENIS 2009).

Uma das responsabilidades críticas da governança quando se acolhem novos membros à rede é a função de integração. Em conjunção com o alinhamento dos interesses dos membros, ela facilita a legitimidade interna. Por isso, surge a hipótese de que a governança opera as funções de integração e alinhamento de maneira sinérgica para não apenas acolher os novos membros, mas também assegurar a legitimidade interna do contexto da rede. Saz-Carranza e Longo (2012) indicam uma relação entre altos níveis de legitimidade interna e externa e o aprendizado em rede. Para alcançar resultados bem-sucedidos, estratégias de gestão que são internamente legítimas precisam conquistar a confiança dos membros, muitas vezes derivada do aprendizado.

O aprendizado nas redes pode surgir tanto internamente quanto entre diferentes redes. No âmbito interno, o aprendizado pode ocorrer de maneira organizada ou espontânea entre os membros, facilitando o processo de aprendizagem. O contexto entre redes pode surgir de conexões estabelecidas com redes semelhantes ou de nível superior (SMITH, 2020; PROVAN; MILWARD, 2001).

A função de alinhamento direciona as atividades conjuntas, reforça os objetivos pretendidos e sugere soluções, fortalecendo assim os objetivos e processos compartilhados. Esses objetivos são atingidos mais facilmente através do alinhamento dos membros da rede, através da governança e do trabalho em conjunto, acrescenta Wohlstetter *et al.* (2005).

A função de alinhamento também atende às expectativas dos membros da rede, criando relações de reciprocidade entre eles. Todos são considerados agentes principais, com responsabilidades mútuas na parceria estabelecida, promovendo o aprendizado contínuo. A evolução das interações, baseada no alinhamento e no consenso, pode contribuir para a sustentabilidade da relação entre os membros, além de fortalecer a confiança (ACAR; GUO; YANG, 2008; MARIANI, 2016). Conforme os membros interagem, eles constroem conhecimento e confiança em níveis e intensidades variáveis. Para melhorar a percepção de benefícios para os membros, a governança pode exercer as funções de alinhar e mobilizar para direcionar as atividades e alinhar os interesses dos membros.

A governança também opera por meio da função de *organizar*, estabelecendo e implementando os objetivos propostos pela rede através da gestão, criando um ambiente propício para eficácia (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001). A função organizar também regula as relações entre os membros da rede, especialmente aquelas que não são hierárquicas, concedendo aos membros autonomia (PROVAN; FISH; SIDOW, 2007). Do ponto de vista das práticas de governança, a função organizar é responsável por estabelecer rotinas diárias da rede, uma prática que aumenta o alinhamento entre os membros (ACAR; GUO; YANG, 2008). Assim, o estabelecimento das rotinas de governança da rede é fundamentado nas relações sociais, cuja dependência está ligada às interações entre os membros (MARIANI, 2016).

Em adição à função alinhar, a função organizar facilita a criação de regras para as ações de governança (OSPINA; SAZ-CARRANZA, 2010). Segundo Roth et al. (2011), a governança de redes consegue organizar e alinhar os interesses distintos que inevitavelmente surgem quando organizações diferentes constituem um grupo cooperativo.

De acordo com Provan e Huang (2012), os líderes de redes fornecem uma base sólida para os membros poderem interagir com a flexibilidade e a resiliência necessárias para alcançar benefícios coletivos. A presença de muitos membros na rede, bem como a alta diferenciação entre eles, tornam a colaboração desafiadora. Assim, a mobilização surge como um recurso para a liderança poder exercer seu papel e gerar resultados positivos para mais membros, superando problemas como a tomada de decisão participativa (KHAYATZADEH-MAHANI *et al.*, 2019).

Por meio da função integrar, a governança facilita debates e compartilhamento de conhecimento, garantindo o alinhamento e possibilitando a tomada de decisões

conjuntas através do estabelecimento de procedimentos para interação dos membros (LEHTONEN, 2014; CRISTÓFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015). Assim, a função integrar permite aos membros compreender que dependem uns dos outros para colocar em prática as decisões tomadas em grupo, pois ninguém pode comandar ou forçar ninguém de maneira possível no sistema (SØRENSEN; TORFING, 2005).

Os membros da rede precisam ter uma dupla sensação de responsabilidade e compromisso com a rede e com a própria organização, já que sua organização se beneficiará mais se a rede for eficaz (KHAYATZADEH-MAHANI *et al.*, 2019; PROVAN; LEMAIRE, 2012). Quanto ao estabelecimento e à operação de regras, Cristófoli, Macciò e Pedrazzi (2015) argumentam que o estabelecimento de regras e procedimentos para a integração de atividades, tanto interna quanto externamente à rede, cria uma integração eficaz.

A governança desempenha um papel essencial na coordenação de redes, atuando por meio das funções alinhar, integrar e organizar de forma complementar e eficaz. Por meio dessas funções, a governança facilita a integração de novos membros, assegura a legitimidade interna e externa, promove o alinhamento de interesses e cria um ambiente propício para a colaboração efetiva e o aprendizado contínuo. Além disso, a liderança eficiente permite a mobilização dos recursos necessários para superar desafios inerentes à diversidade e ao número de participantes na rede. Assim, a governança não só favorece a reciprocidade e a confiança entre os membros, mas também estabelece as rotinas e regras que permitem perceber os resultados decorrentes do processo de governança. Portanto, a governança é uma peça-chave na construção de redes robustas e resilientes, capazes de gerar benefícios coletivos e individuais para seus membros.

Através da função mobilização de todos os participantes, um ambiente motivador pode ser criado. Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) acrescentam que, mediante a mobilização e a tomada de decisão em grupo, as trocas de informações e conhecimento são viabilizadas. No entanto, para a eficiência e harmonia dessas redes, é necessária uma regulamentação básica, conforme descrito por Sørensen e Torfing (2009). Isso pode ser executado por um governo ou entidades sem fins lucrativos. A regulamentação, defendida por Wohlstetter, Smith e Malloy (2005), orienta o trabalho da rede, estabelece os processos e define os objetivos, fornecendo critérios para avaliar o sucesso à medida que a aliança amadurece.

A obtenção de sucesso em redes exige persistência, mesmo diante das tensões e desafios inerentes à sua formação. Conforme Bryson, Crosby e Stone (2015) explicam, desequilíbrio de poder, competição entre instituições e tensão entre autonomia e dependência são fatores frequentes. No entanto, é o compromisso dos participantes que possibilita a persistência da rede, apesar dessas tensões.

Isso se liga à função arbitrar, que atua na mediação de conflitos e na nivelção dos participantes, garantindo que as ações de mobilização sejam eficazes. Cristófoli, Macciò e Pedrazzi (2015) enfatizam que a arbitragem tem o papel de responder a situações críticas, facilitando a reconciliação das relações da rede. Liu *et al.* (2017) aditam que o surgimento de conflitos interorganizacionais pode ser influenciado pela natureza do controle, com o controle privado aumentando o conflito, enquanto o controle coletivo tem um efeito redutor.

A função monitoramento, por sua vez, é fundamental para avaliar a efetividade da rede na realização dos objetivos estabelecidos e no atendimento às expectativas dos participantes, como Agranoff e McGuire (2001) destacam. Entretanto, essa função também pode gerar conflitos. Shantz *et al.* (2019) demonstram que estruturas formais de controle hierárquico podem aumentar o conflito intragrupo em cooperativas, enquanto Chai *et al.* (2020) mostram que a cooperação e a confiança simultâneas podem reduzir conflitos afetivos e funcionais.

As funções arbitrar, mobilizar e monitorar são complementares, pois são aquelas que atuam na gestão de conflitos, na promoção da colaboração e no monitoramento do desempenho da rede. Além disso, os participantes devem equilibrar o compartilhamento e o controle dos recursos, pois um compartilhamento ilimitado pode resultar em poucos benefícios na criação de valor em conjunto (RICCIARDI *et al.*, 2022; WILHELM; SYDOW, 2018). Isso reforça que diferentes tipos de governança têm implicações diversas para conflitos afetivos e cognitivos, como a literatura interorganizacional indica.

As redes interorganizacionais são compostas por diferentes atores, que variam em tamanho, tipo e posição ocupada na rede. O tamanho da rede refere-se à quantidade, à composição e à heterogeneidade dos participantes, e os atores podem aproveitar as vantagens desse formato, tirando proveito das experiências dos componentes de vários setores, organizações e até mesmo indivíduos. No entanto, as diferenças entre os participantes podem levar a um aumento de conflitos.

Os conflitos, um fenômeno natural nos grupos, são particularmente interessantes nas relações interorganizacionais e redes, sendo dotados de dimensões cognitivas e afetivas, conforme afirmam Park, Mathieu e Grosser (2020). O conflito cognitivo, relacionado às tarefas, engloba diferentes perspectivas sobre como os objetivos podem ser alcançados, promovendo debate e melhora na realização de tarefas (SAMBA; KNIPPENBERG; MILLER, 2018).

O conflito afetivo, conforme Mooney, Holahan e Allen (2007) envolve desentendimentos de natureza pessoal, como lutas pelo poder ou falta de simpatia, e costuma ser emocional. Esses conflitos frequentemente diminuem a eficácia da tomada de decisão e a satisfação e o desempenho individuais. Conflitos funcionais, relacionados à colaboração produtiva, e conflitos disfuncionais, causados por desentendimentos e tensões, também foram observados no contexto de redes e relações interorganizacionais (PJAFAR *et al.*, 2019; TANG; FU; XIE, 2017).

Estudos destacam que conflitos podem ser gerenciados de forma eficaz, permitindo o fortalecimento dos relacionamentos e a realização de objetivos comuns. Isso pode ser feito, por exemplo, por meio do estabelecimento de um sistema comum de valores e normas que enfatiza confiança, respeito e compromisso com soluções de ganhos mútuos (MELE, 2011). Pesquisas sugerem que diferentes estratégias de governança podem ter implicações variadas para conflitos cognitivos e afetivos, mas um entendimento mais profundo dessa dinâmica é necessário para aprimorar a gestão de conflitos interorganizacionais.

Page *et al.* (2018) afirmaram que a administração dos conflitos pode evitar ou minimizar essas diferenças, estabelecendo parâmetros moderadores que ajudam a arbitrar os conflitos naturais no ambiente das redes. Os gestores da rede podem adotar práticas de prevenção, ou seja, simplesmente não abordar ou minimizar os conflitos de valores. Eles também podem tomar decisões em ciclos, enfatizando os valores específicos e diferenças alternadamente, em tempos diferentes, priorizando apenas um valor de cada vez.

A função monitoramento, por sua vez, cuida da resolução das tensões que podem ocorrer no dia a dia dos participantes da rede, identificando e avaliando a participação dos envolvidos por meio do monitoramento de processos, políticas, atividades e ações individuais (ACAR; GUO; YANG, 2008). O monitoramento auxilia na aprendizagem de objetivos e processos para a rede (LEHTONEN, 2014).

Bardach e Lesser (1996) acrescentam que a identificação das expectativas dos participantes ajuda a criar parâmetros para controlar os objetivos e aumentar o nível de confiança por meio da prestação de contas. Lehtonen (2014) colabora ao evidenciar que o nível de aprendizagem da rede pode ser controlado por meio do monitoramento dos processos e da evolução dos participantes. Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) argumentam que a função monitoramento verifica se os objetivos desejados estão sendo alcançados e, quando não estão, providencia a promoção de correções.

A maneira como as práticas de governança são implementadas desempenha um papel fundamental na resolução de conflitos específicos, podendo ter impactos tanto positivos quanto negativos. É nesse contexto que a combinação de ações de mobilização e monitoramento dos resultados se mostra essencial, atuando complementarmente para promover a aproximação e o engajamento contínuo dos participantes no trabalho da rede. Essa abordagem integrada fortalece a capacidade da rede de lidar com desafios e alcançar resultados positivos, ao mesmo tempo, em que fomenta a construção de um ambiente colaborativo e sustentável.

A governança, ao exercer suas funções cruciais de integração, arbitragem e mobilização, atua de maneira complementar, criando um ambiente propício que capacita os participantes a colaborar e a agir coletivamente. Nesse contexto, Sahin e Robinson (2002) propõem que a introdução de incentivos alinhados aos objetivos da rede, como o compartilhamento de informações, potencializa a mobilização dos participantes e a coordenação de suas ações.

Os mecanismos por meio dos quais a integração da rede é alcançada, ao mobilizar eficientemente os participantes, estimulam interações profundas e significativas. Esses mecanismos fomentam o engajamento, a motivação e a habilidade para a ação conjunta. Segundo Emerson, Nabatchi e Balogh (2012), a consolidação de interações de alta qualidade, ancoradas em princípios de engajamento, é essencial para promover confiança, compreensão mútua, comprometimento e sustentar uma motivação compartilhada.

Lehtonen (2014) ainda acrescenta que a função de integração, além de mobilizar os participantes, também atua para demarcar as fronteiras da rede. Isso define os limites para a colaboração, aumenta a confiança e minimiza conflitos associados aos membros que compõem a rede.

A efetiva integração dos participantes fomenta um forte senso de responsabilidade compartilhada. Contudo, é ao instituir regras claras para os participantes por meio de uma estrutura organizacional sólida que os benefícios da integração se tornam mais perceptíveis. Isso nos leva à compreensão de que as funções de governança, integrar, arbitrar e mobilizar operam de forma complementar. Quando os participantes estão estruturados com regras claras, a integração é mais visível e a arbitragem se torna mais efetiva.

A referida ideia é apoiada por Wegner e Verschoore (2022, p. 6), que argumentam:

As funções da governança de arbitrar e integrar atuam de maneira complementar, especialmente porque conflitos e desentendimentos ocorrem frequentemente em relações que requerem negociação e deliberação em contextos não hierárquicas.

Nesse sentido, as diferenças entre os atores da rede, incluindo o tamanho da organização e a posição ocupada, intensificam a importância da função de mobilização. Por meio da promoção de ações coletivas, essa função facilita o debate e visa alcançar resultados positivos. Portanto, a governança, com suas funções de integração, arbitragem e mobilização, atua de forma holística para potencializar a eficácia da rede.

Assim, fica evidente que a governança, mediante suas funções fundamentais de integração, arbitragem e mobilização, desempenha um papel fundamental na facilitação da colaboração eficaz e na implementação de ações coletivas. Esse mecanismo de governança funciona de forma sinérgica, gerando um ambiente que estimula o debate construtivo, a resolução de conflitos e a busca conjunta por resultados positivos. Cada função reforça a outra, formando uma estrutura robusta que considera a diversidade dos atores da rede e assegura a participação equilibrada e efetiva de todos.

Wegner e Verschoore (2022) argumentam que a governança, por si só, não gera resultados para os integrantes da rede, no entanto, são necessárias para criar um ambiente favorável para a colaboração e o sucesso coletivo. Roth *et al.* (2012) já afirmavam que os elementos, assim como as funções da governança, se fazem presentes, podendo ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes interorganizacionais atinjam seus objetivos, moldando e sintetizando estratégias de gestão. Essa combinação pode ser demonstrada no quadro 2.

Quadro 2 — Combinação das funções de governança

Organizar Integrar Alinhar	Legitimidade Aprendizagem	Provan e Lemaire(2012) Cristófoli <i>et al</i> (2022), Smith(2020) Saz-Carranza e Longo(2012)
Arbitrar Monitorar Mobilizar	Poder Justiça	Bryson, Crosby e Stone(2015) Shantz <i>et al</i> (2019), Page <i>et al</i> (2018) Ricciardi e al (2022)
Integrar Alinhar Arbitrar Monitorar	Confiança	Wegner e Verschoore(2022) Lehtonen (2014) Mariani (2016) Chai <i>et al</i> (2020)

Fonte: Elaborado pela autora baseado na literatura.

Além disso, no contexto das complementaridades entre as funções da governança, é importante ressaltar que a governança não é um processo estático, mas um processo contínuo de adaptação e aprendizado. Conforme as redes interorganizacionais evoluem e enfrentam novos desafios, é essencial que a governança seja capaz de se ajustar e responder de maneira flexível. Nesse sentido, a capacidade de arbitrar conflitos, mobilizar recursos, alinhar interesses e monitorar o desempenho tornam-se ainda mais importantes para garantir a eficácia da governança e a sustentabilidade das redes. A governança efetiva, portanto, não apenas permite a cooperação entre os membros da rede, mas também contribui para o desenvolvimento de estruturas flexíveis e adaptativas, promovendo a inovação, o crescimento e a resiliência no ambiente interorganizacional.

### 3 METODOLOGIA

Esta tese adota uma perspectiva positivista, pois se preocupa em demonstrar como se reproduzem as relações entre os fatos. De acordo com Creswell e Creswell (2018, p. 5), na perspectiva positivista, “o pesquisador inicia o projeto com uma teoria, coleta os dados que a apoiam ou refutam e depois faz as revisões e testes necessários”. É importante destacar, ainda, que a escolha pela abordagem positivista também se justifica pelo fato de que essa abordagem valoriza a objetividade e a verificabilidade dos resultados obtidos, contribuindo para aumentar a confiabilidade e a validade da pesquisa.

O presente estudo tem, então, o objetivo de compreender as complementaridades das funções da governança em redes associativas varejistas sendo conduzido no ambiente de redes associativas de farmácias. Assim, a escolha pelo método qualitativo permite que o pesquisador se aprofunde nas experiências e perspectivas dos participantes das redes associativas, permitindo uma compreensão mais profunda e rica do fenômeno em questão. Esse método também serve para explorar questões complexas e multifacetadas, como as relacionadas à governança em redes associativas.

Quanto à abordagem ao problema de pesquisa, esta caracteriza-se como qualitativa do tipo exploratório-descritivo. Esse tipo de método justifica-se por possibilitar e favorecer o conhecimento dos detalhes do fenômeno e ensejar o melhor entendimento a partir do ponto de vista dos atores, neste caso os participantes das redes (FLICK, 2009; PATTON, 2002). Justifica-se ainda o uso do método qualitativo pela questão de pesquisa se debruçar sobre a busca da experiência vivida pelos participantes das redes no seu cotidiano. Assim, o presente trabalho tem em vista entender a manifestação do fenômeno no ambiente em que acontecem as redes, possibilitando comparações de diferentes perspectivas (FLICK, 2009).

Quanto ao tipo de pesquisa, adotou-se o tipo exploratório, que, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 24), é realizado quando “há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão problema”. Outro ponto importante a ser considerado é que a abordagem exploratória permite que o pesquisador obtenha *insights* valiosos e descubra novas informações sobre o fenômeno estudado, o que pode servir para orientar pesquisas futuras e gerar novas teorias e hipóteses.

O ponto de partida, aqui, foi baseado na recente identificação das funções da governança, conforme delineado por Wegner e Verschoore (2022). As funções emergem de publicações já apresentadas na literatura. O que se propõe, então, é investigar como as funções acontecem no contexto interno das redes associativas e entender como elas se complementam.

### 3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Neste trabalho, foram utilizadas duas abordagens de análise de dados distintas, mas complementares: primeiro, foi realizada uma análise com o método Análise Qualitativa Comparativa ou QCA, desenvolvido no campo das ciências políticas, em 1987, por Charles Ragin. Posteriormente, foi feita uma Análise de Conteúdo, utilizando a técnica proposta por Laurence Bardin em 1977.

O QCA visa realizar a análise racional de casos, percebendo-os de maneira holística, considerando a especificidade de cada situação. Isso pode ser utilizado em estudos em que análises somente quantitativas ou qualitativas não são suficientes para responder os objetivos da pesquisa. O QCA permite a análise de conceitos abstratos, podendo, por este motivo, ser classificado como um método qualitativo de pesquisa (RAGIN *et al.*, 2003; BERG-SCHOSSER *et al.*, 2012).

O método QCA identifica as relações causais em termos de necessidade e suficiência. Uma condição é necessária se o fenômeno foco da pesquisa não ocorrer sem ela. Uma condição é considerada suficiente se puder produzir um resultado por si sem a ajuda de outras condições. A análise da causalidade complexa se dá entre casos distintos através da teoria dos conjuntos (*set theory*) e da abordagem teórico-configuracional (*set-theoretic approach*). Na nomenclatura do QCA, as causas são entendidas como condições e o efeito é o resultado. Portanto, o conjunto de casos, as condições de interesse e o resultado são os elementos principais para a análise (RIHOUX; RAGIN, 2009; SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010; ANGELI, 2021).

O objetivo do QCA é realizar a comparação entre casos, respeitando e considerando a complexidade de cada um, sendo possível a realização em pesquisas com número de casos pequenos e intermediários variando entre cinco e 50 casos (RAGIN, 2008). A literatura indica que sejam escolhidos propositalmente casos heterogêneos quanto às condições e ao resultado e homogêneos quanto às características em comum (ANGELI, 2021; RUTTEN, 2021).

Ao usar QCA, os pesquisadores estão geralmente interessados em estimar a pontuação de adesão de um caso em condições complexas, chamadas de receitas ou caminhos (ou seja, combinações de duas ou mais condições) (SARIDAKIS *et al.*, 2022). É possível estudar situações em que acontecem: complexidade causal, assimetria causal, relações não lineares, equifinalidade e multifinalidade (GURGEL; VASCONCELOS, 2012). A complexidade causal, também chamada por Rihoux e Ragin (2009) de causalidade múltipla conjuntural, considera que cada caso individual é uma combinação complexa de propriedades. Sendo assim, é impossível se desmembrarem e considerarem apenas testes isolados (GURGEL, 2011).

Já a assimetria causal significa que a existência de ou não de um fenômeno requer análises distintas e podem trazer explicações diferentes. Em outras palavras, a ocorrência de um resultado não é simplesmente o oposto da condição para a não-ocorrência do resultado. Sendo assim, a não ocorrência do mesmo resultado precisa ser investigada separadamente (RAGIN, 1987; GENUINO, 2018; ANGELI, 2021).

Outra característica analisada pelo QCA é a existência de relações não lineares. Ao detectar que elas são constitutivas, ou seja, um fator não tem o mesmo efeito incremental entre casos. Assim, as condições não são variáveis independentes, impossibilitando as análises de correlação (SILVA, 2017).

Há a equifinalidade quando as possibilidades de combinações diferentes cheguem no mesmo resultado, desde que exista mais de uma condição suficiente, mas não necessária no conjunto. A equifinalidade pressupõe que existem caminhos causais (*causal paths*) ou trajetórias diferentes para existir um mesmo resultado.

Finalmente, a multifinalidade pressupõe que a mesma condição pode gerar resultados diferentes em casos distintos. A ausência de uma condição pode produzir um resultado em um caso e, ao mesmo tempo, a presença da mesma condição pode não produzir resultados em outro caso (RIHOUX; RAGIN, 2009; GENUINO, 2018).

Conforme descrito em Ragin (1987) e denominado *Crisp-set* QCA, este considera a lógica booleana e pressupõe que as variáveis em comparação só podem assumir dois valores distintos, denominados verdadeiros ou falsos, ou zero e um. As combinações encontradas são dispostas em uma tabela-verdade (*truth table*) e assumem os valores correspondentes a cada combinação e os valores correspondentes da função (SANDES-FREITAS; BIZARRO-NETO, 2015).

Ragin (2000) propôs um incremento de valores difusos, ou seja, dependendo do nível da intensidade da presença das condições, outras atribuições de resultados

poderiam ser encontradas. Esses resultados podem ser divididos em intervalos que variam entre zero e um, possibilitando o ranqueamento entre as combinações. Esse incremento ao método é chamado de *Fuzzy-set* QCA.

A principal diferença entre os conjuntos *Fuzzy* e conjuntos *Crisp*, é a maneira como cada sistema quantifica o grau de pertencimento aos conjuntos. Nos conjuntos *Fuzzy*, essa quantificação é realizada por meio de uma escala contínua que varia de zero a um, subdividida em até seis pontos específicos, tais como 0.1, 0.4, 0.6 e 0.9. Um valor de um indica que o elemento em questão pertence inteiramente ao conjunto, ao passo que valores fracionários representam graus intermediários de pertencimento. Este sistema de mensuração permite uma análise mais granular e qualitativa dos dados em estudo (RAGIN, 2008; RIHOUX; RAGIN, 2008; CODÁ, 2021).

Ao utilizar o QCA primeiro, foi possível identificar de que forma as funções da governança se relacionam entre os casos estudados. Os resultados evidenciados pelo QCA puderam direcionar a análise de conteúdo e permitir uma análise mais precisa e detalhada dos casos, proporcionando uma compreensão mais completa e profunda dos dados qualitativos e permitindo uma análise mais fundamentada e confiável.

Esta tese utilizou de maneira complementar ao QCA o método Análise de Conteúdo, técnica que permite analisar textos de forma sistemática e identificar categorias e temas recorrentes. Essa técnica é especialmente útil quando se deseja analisar grandes quantidades de dados textuais e identificar padrões e tendências. Análise de conteúdo define-se como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

O autor Chizzotti (2016, p. 98) descreve que o objetivo deste método é “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Deste modo, a integração entre QCA e Análise de Conteúdo, nesta pesquisa, permite uma abordagem multidimensional e rigorosa, contribuindo para a robustez analítica e a riqueza interpretativa dos resultados.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

A pesquisa se desenvolveu no campo das redes de farmácias afiliadas da FEBRAFAR. Trata-se de uma federação criada no ano de 2000 para integrar e promover melhores práticas de gestão e melhores condições de negociação com grandes marcas da indústria farmacêutica (FEBRAFAR, 2022).

A FEBRAFAR atua fornecendo informações de *benchmarking* entre as lojas associadas e tendências de mercado, bem como ferramentas de diagnóstico e gestão, *softwares* de inteligência de mercado, treinamentos e formação para lojistas e funcionários das redes e das lojas que as compõe. Através das ferramentas oferecidas, a FEBRAFAR realiza negociações com fornecedores da indústria farmacêutica e as disponibiliza por portais disponibilizados virtualmente, facultando a adesão das redes às ofertas. Ademais, fornece ferramentas que captam informações de transações de compra e vendas realizadas por cada CNPJ das lojas participantes das redes associadas. Os dados obtidos através da ferramenta são cruzados com informações obtidas de outra empresa privada de consultoria, que analisa e compara informações das lojas com as concorrentes na região, produzindo comparativos entre as farmácias das redes e suas concorrentes (FEBRAFAR, 2022).

Mediante dados obtidos pelas ferramentas, a federação oferece possibilidades de melhoria interna para as redes por meio de treinamentos e formação profissionalizante tanto para as redes, quanto para participantes internos à rede. Promove eventos e rodadas de negócio com fornecedores. O principal foco da federação são ações focadas no aumento da competitividade das redes que a compõe (MATTOS *et al.*, 2022).

As redes que compõem a FEBRAFAR têm autonomia de gestão e exercem a governança de maneira livre. Possuem formatos distintos: há redes que possuem um proprietário e que funcionam no formato de franquia. Outras pertencem ao modelo de negócios da FARMARCAS (um modelo de negócio que atua na gestão de redes padronizadas de medicamentos populares). Finalmente, as redes que possuem caráter de associação são aquelas que têm estatuto social e diretoria eleita (TAMSCIA, 2016). As redes de formato associativistas são o foco desta tese.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em uma atividade exploratória, no mês de julho de 2021, a autora realizou uma visita pessoalmente à sede da FEBRAFAR, em São Paulo. Na ocasião, foi possível conhecer as ferramentas disponibilizadas pela federação e a forma de atuação da entidade junto às redes de farmácias. A visita teve a duração de dois dias em imersão e teve, como resultado, a autorização dos diretores da FEBRAFAR para a pesquisa ser iniciada.

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados por meio de materiais disponibilizados pela FEBRAFAR posteriormente à visita e, também, por informações coletadas tanto de materiais disponíveis nos *sites* tanto da federação, quanto das redes participantes da pesquisa. Já os dados primários foram obtidos mediante entrevistas que tiveram como suporte um roteiro de entrevista semiestruturado, validado por três especialistas no ramo de redes associativistas de farmácias.

De acordo com Creswell e Creswell (2018, p. 157), as entrevistas qualitativas envolvem as “[...] questões não estruturadas e, em geral, abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes”. Permitem, dessa maneira, que o entrevistador determine a melhor ordem para as questões e também que sejam incluídos pelo entrevistado, assuntos relevantes não previstos anteriormente. O protocolo de entrevista está descrito no Apêndice A.

As questões do roteiro estão relacionadas com a atuação das funções da governança no cotidiano das redes e buscam entender como as funções se relacionam e se complementam.

Para que fossem selecionados os casos, critérios como tamanho e tempo de existência foram seguidos, atendendo ao que pede o método QCA. Com relação à quantidade de casos, Ragin (1987) lembra que, se a quantidade for muito grande, a complexidade do trabalho pode aumentar exponencialmente e fazer com que o pesquisador tenha muitas dificuldades de completar o trabalho e interpretar os resultados (DIAS, 2015).

Portanto, os respondentes desta pesquisa pertencem a redes que não foram selecionadas aleatoriamente, mas por seleção proposital, considerando os fatores adotados por Verschoore, Bortolaso e Teixeira (2018), os quais consideraram

tamanho e tempo de existência da rede. O tamanho da rede considera o número de organizações participantes.

A FEBRAFAR na época da pesquisa possuía o total de 60 redes afiliadas, com variação de 15 a 1198 participantes, um número médio de 200 lojas por rede. O tempo de existência da rede é definido pelo seu tempo de fundação. Na ocasião, foi solicitado aos gestores da FEBRAFAR que indicassem seis redes, que tivessem prioritariamente o formato associativista, ou seja, que tivessem uma diretoria eleita e estatuto com normas bem estabelecidas.

O parâmetro utilizado para a seleção interna na FEBRAFAR foi a efetividade no uso de ferramentas e o crescimento de faturamento da rede nos últimos 12 meses (anteriores à visita). O relatório considerou o período de junho de 2021 a maio de 2022. Dentre as seis redes, três apresentaram maior uso das ferramentas fornecidas pela federação e três com menor desempenho no uso das mesmas ferramentas. As redes, apesar de terem sido fundadas em anos bastante próximos, 1996 e 1997, possuem quantidades de participantes diferentes, variando entre 37 e 454 a participantes.

No relatório elaborado com dados pertencentes à FEBRAFAR, constavam os dados referentes ao ano de fundação da rede, à quantidade de lojas (CNPJ) cadastradas, ao percentual de uso efetivo das ferramentas oferecidas pela FEBRAFAR e à média de crescimento do faturamento no período (junho de 2021 a junho de 2022). Um resumo do relatório fornecido pela FEBRAFAR foi apresentado no quadro 4.

Quadro 4 — Dados para entrevistas

REDE	FUNDAÇÃO	QTDE CNPJ	USO EFETIVO FERRAMENTAS	% Cresc.
R1	1997	168	85%	18,00%
R2	1997	75	80%	17,00%
R3	1997	104	75%	15,00%
R4	1996	73	30%	3,00%
R5	1996	454	25%	4,00%
R6	1997	37	25%	13,00%

Fonte: Adaptado de FEBRAFAR (2022).

A partir do relatório, iniciou-se o processo de agendamento das entrevistas. Para cada rede, foram considerados ao menos 5 casos, para que se pudesse obter as perspectivas dos diferentes participantes com relação a governança. Os primeiros

contatos foram feitos com intermédio da FEBRAFAR através de contato telefônico. Primeiramente, com os gestores da rede, depois com membros da diretoria, gestão e membros proprietários de farmácias da rede. Os entrevistados não foram informados do relatório fornecido pela FEBRAFAR e nem da posição da rede no *ranking* do relatório. A meta inicial era entrevistar ao menos cinco membros de cada rede.

No contato, o entrevistado era informado do conteúdo da entrevista e da duração aproximada. As entrevistas foram agendadas via *WhatsApp* e confirmadas via agenda virtual do *Microsoft Teams*. O agendamento acontecia conforme a disponibilidade dos entrevistados. Todas as entrevistas aconteceram de maneira remota, mediante videochamadas via *Microsoft Teams*. O *software*, além de gravar as entrevistas, realiza a transcrição simultânea. Os ajustes à transcrição puderam ser feitos observando as imagens da gravação. Os arquivos de texto com o conteúdo das transcrições e a gravação das entrevistas, neste caso, ficaram salvos na nuvem. A identidade dos participantes das entrevistas, bem como os nomes das redes, foram preservadas. O quadro 5 apresenta o detalhamento das entrevistas.

Quadro 5 — Detalhamento das entrevistas

Rede	Cargo	Data	Tempo de entrevista
R1E1	Diretoria	06/09/2022	20min 43s
R1E2	Gestor	02/09/2022	44min 24s
R1E3	Diretoria	30/09/2022	26min 47s
R1E4	Diretoria	09/09/2022	43min 13s
R1E5	Diretoria	09/09/2022	35min 5s
R2E1	Participante	26/09/2022	18min 53s
R2E2	Diretoria	26/09/2022	24min 59s
R2E3	Diretoria	22/09/2022	37min 28s
R2E4	Participante	28/09/2022	40 min 56s
R2E5	Diretor	03/10/2022	35min 36s
R2E6	Ex diretor	28/09/2022	26min 49s
R3E1	Gestor	07/09/2022	39min
R3E2	Diretoria	20/09/2022	33min e 39s
R3E3	Diretoria	30/09/2022	18min 45s
R3E4	Diretoria	23/09/2022	20min 19s
R3E5	Participante	22/09/2022	28min 5s
R3E6	Diretor	28/09/2022	29min 33s
R4E1	Gestor	21/10/2022	21min
R4E2	Diretor	30/09/2022	59min 7s
R4E3	Diretoria	31/10/2022	20 min 16s
R4E4	Direroria	07/10/2022	32min 39s
R4E5	Diretoria	28/09/2022	25min 33s
R5E1	Gestor	23/09/2022	32min 58s
R5E2	Diretor	20/09/2022	27min 45s
R5E3	Gestão operacional	27/10/2022	17min 36s
R5E4	Gestão de pessoas	27/10/2022	27min 39s
R5E5	Gestor	12/09/2022	37min 11s
R6E1	Direror	26/09/2022	47min 43s
R6E2	Diretoria	29/09/2022	56min 18s
R6E3	Gestão Financeira	17/10/2022	25min 36s
R6E4	Gestor	01/09/2022	31min 5s
R6E5	Diretoria	17/10/2022	31min 14s
R6E6	Diretoria	28/09/2022	25min 11s

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 5, os respondentes estão organizados por rede e por ordem alfabética, entretanto, os nomes foram ocultados para garantir a privacidade e permitir a melhor comparação. As entrevistas foram conduzidas conforme a disponibilidade dos respondentes. O tempo médio de entrevista foi de 33 minutos. Ao todo, foram realizadas 33 entrevistas com participantes das seis redes selecionadas.

Durante a condução das entrevistas, foram adotados os procedimentos propostos por Flick (2009, p. 162): “deve-se tentar utilizar uma linguagem cotidiana em vez de conceitos científicos nas perguntas”. Portanto, o entrevistado teve liberdade para expor suas experiências e expressar suas opiniões sem que houvesse interferência ou indução. Todos os entrevistados foram convidados a relatar a trajetória de vivência participando de redes interorganizacionais. Os relatos foram conduzidos e incorporados aos resultados desta pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise de dados é uma etapa fundamental em qualquer pesquisa e, na análise de dados qualitativos, como as entrevistas, é importante criar procedimentos claros e sistemáticos para obter resultados confiáveis. Nesse sentido, os procedimentos de análise desta tese se dividiram em duas fases: na primeira, foram seguidos os passos para elaboração da análise QCA e na segunda fase, um novo capítulo foi elaborado para contemplar uma discussão aprofundada do tema, foram utilizados os procedimentos descritos pela Análise de Conteúdo.

Para o desenvolvimento do método QCA, utilizaram-se os procedimentos sugeridos por Ragin (2008), Rihoux e Ragin (2008), que consistem nas seguintes etapas:

- a) Seleção dos casos — o primeiro passo é selecionar os casos que serão incluídos na análise. Esses casos devem ser escolhidos com base na relevância para a pergunta de pesquisa;
- b) Identificar condições relevantes que possam ter relações causais — nesta etapa, foram identificados resultados e casos que exemplificam os resultados. A identificação consiste em encontrar casos de sucesso e de fracasso que estejam num mesmo contexto: nesse caso, redes de farmácias afiliadas à Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR);
- c) Construir a tabela de dados — nessa etapa, observando as condições de interesse (condições dicotômicas), descreveram-se os casos de forma sintética, observaram-se atentamente as falas de cada um dos entrevistados de todos os casos. Em seguida, as referidas questões

foram dispostas numa tabela de observações que em QCA é denominada tabela verdade (*truth table*). Na tabela, foram atribuídos valores numéricos binários zero para a condição ausente e um para a condição presente. Cada caso é representado por uma linha na matriz e cada variável é representada por uma coluna;

- d) Identificação das configurações causais — o quarto passo é identificar as configurações causais que levam ao resultado desejado. Isso é feito por meio de uma análise lógica das combinações de variáveis que estão presentes em cada caso;
- e) Analisar a tabela-verdade — a análise cogita especificar através do uso de um *software* as diferentes combinações de condições que estão ligadas ao resultado escolhido com base nas características dos casos. É nessa fase que se avalia a consistência e a cobertura das configurações causais identificadas. A consistência refere-se à proporção de casos que se encaixam em cada configuração, enquanto a cobertura refere-se à proporção total de casos explicados pelas configurações. Para a análise dos dados da tabela verdade, foi utilizado o *software fsQCA* versão 4.0;
- f) Interpretação dos resultados — essa última etapa consiste em interpretar os resultados da análise apresentada pelos softwares. Isso pode incluir a identificação das condições necessárias e suficientes para o resultado desejado, bem como a análise das limitações e implicações dos resultados para a teoria e a prática.

A criação das condições de interesse é um passo importante para identificar as variáveis que podem estar relacionadas aos resultados de interesse. Na análise das entrevistas com participantes de redes, foram identificadas falas que correspondem a padrões identificados na literatura existente a respeito das funções da governança. Foram criadas condições dicotômicas com base na literatura analisada, para identificar a existência ou não das condições de interesse. O quadro 6 apresenta as condições estabelecidas.

Quadro 6 — Condições de interesse estabelecidas

Condições de Interesse		
Condição	Análise Racional	Dicotomia
Alinhar	Quando os participantes tem os interesses alinhados, trabalham em conjunto	1- Presença de alinhamento de interesses e trabalho em conjunto 0- Ausência de alinhamento de interesses e trabalho em conjunto
Integrar	Quando os membros da rede tomam decisões em conjunto e integram novos participantes nas decisões	1- Presença de reuniões, assembléias e eventos em conjunto integrando novos membros 0- Ausência de reuniões, assembléias e eventos em conjunto, falta de integração dos novos membros
Organizar	Quando a rede coloca em prática os objetivos definidos em conjunto traçados pela rede através de rotinas e processos	1- Presença de estrutura, rotinas e práticas coletivas 0- Ausência de estrutura, rotinas e práticas coletivas
Mobilizar	Quando através da governança os participantes empreendem esforços para atingir os objetivos coletivos da rede	1- Quando a diretoria atua para a participação dos integrantes da rede nas ações coletivas 0- Quando a diretoria não atua para a participação dos integrantes da rede nas ações coletivas
Arbitrar	Quando a governança atua como mediadora de conflitos e desentendimentos entre os participantes	1- A diretoria atua na discussão e resolução de conflitos entre os participantes 0- Quando a diretoria não atua ativamente na resolução de conflitos entre os participantes
Monitorar	Quando existe o monitoramento de ações e resultados alcançados em conjunto	1- Presença de aferição de resultados e prestação de contas 0- Ausência de aferição de resultados e prestação de contas
Percentual de Crescimento	Crescimento da rede em faturamento e quantidade de lojas no ultimo ano. De acordo com dados obtidos através da FEBRAFAR	1- Aumento de faturamento superior de 15% no período 0- Aumento de faturamento inferior a 15% no período

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na análise das entrevistas e nas condições de interesse, construiu-se a tabela verdade contendo as respostas de todos os entrevistados das redes, considerando-se todo o conjunto de casos.

Como resultado, foi considerado o crescimento da rede (CRES). Como condições, foram consideradas as funções da governança, alinhar, integrar, mobilizar, organizar, arbitrar e monitorar (ALI, INT, MOB, ORG, ARB, MON). As que tiveram maior crescimento consideradas como “um” e as com baixo crescimento de faturamento consideradas como “zero”. Para fazer o corte que separa as redes de maior crescimento das menores, foram considerados os dados do quadro 4, mais especificamente a coluna % de crescimento. Então, as redes um, dois e três ficaram

com a pontuação “um”, e as redes três, quatro e cinco ficaram com a pontuação “zero” conforme disposto no quadro 7.

Quadro 7 — Pontuação das redes

REDE	ALI	INT	MOB	ORG	ARB	MON	CRES
R1E1	0	1	1	1	0	1	1
R1E2	1	1	1	1	1	1	1
R1E3	1	0	1	1	1	1	1
R1E4	1	1	1	1	1	1	1
R1E5	1	0	1	0	0	1	1
R2E1	0	0	1	1	1	0	1
R2E2	1	0	1	1	1	0	1
R2E3	1	0	1	1	1	1	1
R2E4	1	0	1	1	1	1	1
R2E5	1	1	1	1	1	1	1
R2E6	0	0	1	1	1	1	1
R3E1	1	0	1	1	1	1	1
R3E2	0	1	1	1	1	1	1
R3E3	1	1	0	1	0	0	1
R3E4	1	1	0	1	1	0	1
R3E5	0	1	0	0	0	1	1
R3E6	1	0	1	1	1	1	1
R4E1	0	0	1	1	1	0	0
R4E2	1	0	1	0	0	0	0
R4E3	0	1	0	1	1	1	0
R4E4	0	0	1	0	1	0	0
R4E5	0	1	0	0	0	0	0
R5E1	0	0	0	1	1	0	0
R5E2	0	0	0	1	0	0	0
R5E3	1	0	1	0	0	0	0
R5E4	1	0	1	1	1	0	0
R5E5	0	1	1	1	1	0	0
R6E1	1	1	1	1	1	0	0
R6E2	0	1	0	1	1	0	0
R6E3	0	0	1	0	1	0	0
R6E4	0	1	1	0	1	1	0
R6E5	1	0	0	0	0	0	0
R6E6	1	1	1	1	1	1	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela verdade foi inserida no *software* FsQca, versão 4.0, e as variáveis foram analisadas quanto à presença ou à ausência para o resultado “crescimento” (CRES). Posteriormente, os dados foram exportados para o *software* fsQCA 4.0. A análise foi estruturada por meio de uma *truth-table* (tabela-verdade) produzida pelo

*software*, utilizando limiares de consistência e frequência preestabelecidos para eliminar exceções. O detalhamento do passo a passo realizado no software está apresentado no Apêndice B.

O quinto capítulo foi organizado para conduzir a Análise de Conteúdo, uma técnica empregada visando aprofundar e enriquecer a discussão dos resultados obtidos. A análise foi fundamentada nos princípios teóricos propostos por Bardin (1977, p. 44), que afirma que o intuito da Análise de Conteúdo é

Inferir conhecimentos relacionados às condições de produção ou, em circunstâncias específicas, de recepção, utilizando para isso indicadores quantitativos ou qualitativos”.

Portanto, as informações foram coletadas e interpretadas a partir do conteúdo transcrito de cada entrevista, em consonância com as variáveis de interesse para este estudo.

No estágio inicial, conforme as diretrizes propostas por Bardin (2011), uma leitura flutuante do *corpus* foi realizada como parte da etapa de pré-análise. Esta etapa incorporou não apenas as entrevistas, mas também uma análise dos websites e perfis no *LinkedIn* associados a todas as redes e parte dos entrevistados, bem como o relatório fornecido pela FEBRAFAR. Posteriormente, a codificação dos dados foi efetuada, permitindo uma transformação dos dados brutos em uma representação estruturada do conteúdo. O processo de categorização foi empregado, definido como “uma operação de classificação dos elementos de um conjunto por meio de diferenciação e subsequente reagrupamento, com base em critérios pré-estabelecidos” (BARDIN, 2011, p. 117).

A metodologia de Análise de Conteúdo, conforme estabelecida por Bardin (2011), demonstrou ser uma importante ferramenta para a compreensão profunda dos dados coletados. O emprego de leitura flutuante, codificação e categorização não apenas permitiu uma análise sistemática e robusta das informações, mas também proporcionou a inferência de conhecimentos com base nas condições de produção e recepção dos dados. A incorporação de materiais modernos, como *websites* e perfis no *LinkedIn*, na análise enriqueceu o espectro de informações coletadas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo planeja apresentar e analisar os dados coletados durante a pesquisa, a fim de esclarecer as características e particularidades das redes de farmácias associadas a FEBRAFAR. A seleção dessas redes foi baseada em critérios como o crescimento do faturamento e a utilização das ferramentas disponibilizadas pela FEBRAFAR. O estudo adota uma abordagem metodológica de múltiplas dimensões, incorporando não apenas dados quantitativos, mas também análises qualitativas.

Na primeira seção foram apresentados os perfis de cada uma das redes selecionadas para este estudo, abrangendo diversos aspectos desde sua estrutura administrativa, governança, até suas estratégias de expansão. Em seguida, serão aplicadas técnicas de análise de dados, utilizando o *software* fsQCA na versão 4.0. O objetivo desta seção é estabelecer as relações causais que possam existir entre as variáveis em estudo, particularmente aquelas que expliquem o crescimento e sucesso das redes em questão.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Para a descrição dos entrevistados participantes das redes, foram analisados, além dos dados fornecidos pela FEBRAFAR, os conteúdos expressos nos *websites* e redes sociais das redes, notícias em jornais, e as falas dos entrevistados. O conjunto de participantes das redes um, dois e três integram as redes com maior percentual de crescimento em faturamento e que mais utilizam as ferramentas oferecidas pela FEBRAFAR. São redes que tiveram maior crescimento em 12 meses de acordo com o relatório fornecido pela FEBRAFAR. Já os participantes das redes quatro, cinco e seis, pertencem as redes que apresentaram menor crescimento no mesmo período.

As seis redes têm datas de fundação próximas, entre 1996 e 1997, e já existiam antes mesmo do surgimento da FEBRAFAR. A quantidade de participantes difere em cada uma das redes, fator que pode estar ligado a características como estratégia, atuação da governança e mesmo contexto em que cada rede está inserida

Todas as redes da pesquisa possuem uma diretoria eleita, porém, a troca é determinada pelo estatuto de cada uma, variando de dois a quatro anos cada mandato. Como parte integrante da estrutura de gestão, cada rede possui um gestor

contratado que não faz parte da diretoria nem possui lojas vinculadas à rede em que atua. Pelo que se pôde observar nas entrevistas, os gestores possuem papel neutro nas decisões da diretoria e atua como mediador entre os participantes e a diretoria. Em todas as redes foram entrevistados os gestores, que em todos os casos é uma pessoa contratada especificamente para tratar de assuntos da administração da rede e da equipe de gestão. Respondem por ações de gerenciamento dos recursos da rede e pela parte de estrutura física, como os funcionários da organização administradora da rede. As redes possuem o modo de governança descrito por Provan e Kenis (2008), como o modelo que possui uma Organização Administradora da Rede (OAR). A seguir, apresenta-se um resumo das principais características das redes que compuseram este estudo.

A *rede um* é bastante profissionalizada. Fundada em 1997, tem formato associativista. As eleições que elegem novos diretores acontecem a cada dois anos. Nesta rede foram entrevistados, além do gestor, 4 membros da diretoria, perfazendo 5 o total de entrevistas (casos), aqui considerados 5 casos, já que os mesmos também respondem pela rede. A rede atua em um único estado. Possuía, no início da pesquisa, 170 lojas participantes, está aberta à entrada de novos participantes, porém, o maior número de novas lojas surge com os participantes que já estão na rede e são estimulados a abrir novas lojas, conforme sugere o entrevistado 2:

[...] Conseguimos um crescimento de no mínimo 25% em expansão de lojas. E dessa expansão, desse número de lojas, 80% são filiais dos próprios empresários, então são poucas lojas de fora que vem somar conosco, só mesmo em alguns locais. A maioria das novas lojas são filiais dos empresários e isso foi de uma forma muito acelerada do que acelerou também nosso faturamento (R1E2).

A rede tem uma estrutura física bem organizada, com um gestor contratado para tratar dos assuntos operacionais e das rotinas de gestão da rede. As regras de funcionamento são estabelecidas por um estatuto que está em constante mudança. A diretoria atua propondo soluções e ouvindo os membros participantes da rede, por meio de assembleias que podem acontecer tanto presencial quanto virtualmente. As regras são estabelecidas pela diretoria e votadas nas assembleias que ocorrem, no mínimo, duas vezes ao ano.

A rede um possui amplos mecanismos de controle, como sistemas de informática próprio integrado que ajudam a garantir o monitoramento junto das lojas

participantes. A rede distribui “prêmios” em dinheiro para as lojas que mais participam das campanhas de negociação de compras, distribuindo os repasses advindos das indústrias farmacêuticas junto aos associados que mais compraram em conjunto.

A rede um é uma das redes que uma das poucas redes que distribui repasses aos seus associados. Isso também é motivador, que é isso ajuda a diluir algum. Alguns custos dos empresários a pagamento de funcionário ou até mesmo a própria despesa com a associação. Quem valoriza alguns parceiros? Algumas indústrias que são parceiros nossos acabam recebendo um percentual daquilo que ele comprou (R1E2).

Já a rede dois é composta por 74 lojas, e também foi fundada em 1997. É considerada uma das redes pioneiras no associativismo de farmácias no Brasil. O diretor desta rede também é integrante da diretoria da FEBRAFAR. A rede possui uma estrutura mais “familiar” e paternalista por parte da diretoria, atuando em apenas um estado. A rede possui também estrutura de gestão bem delimitada, com equipe de *marketing*, inteligência de mercado, além dos “anjos”, que são funcionários responsáveis por acompanhar as lojas individualmente e dar suporte às demandas de gestão individual conforme as lojas necessitam. A maioria dos novos participantes entra via indicação de algum participante que já está na rede há mais tempo.

Há participação mais assídua e uma movimentação grande por parte da diretoria em mobilizar ações, como conversas semanais *on-line* e presenciais entre os participantes da rede. Todos os entrevistados citaram o diretor da rede como mentor da união e integração dos participantes da rede, o que se pode perceber pelas falas dos entrevistados: “Você tem que conversar com nosso diretor”, “nosso diretor é fantástico, ele consegue nos unir”, “Se não fosse pelo nosso diretor não teríamos chegado até aqui”.

Na Rede dois foram realizadas ao todo 6 entrevistas, além do gestor, foram entrevistados 3 membros da diretoria, além de 2 participantes que não atuam diretamente na governança da rede, mas que são próximos da diretoria.

Foi possível perceber, nas falas dos entrevistados, que existe relacionamento de proximidade no ambiente da rede, havendo, inclusive, reuniões semanais para a discussão de tópicos interessantes para todos os associados, conforme afirma o Entrevistado 3: “Todo mundo que quer entrar sabe que toda terça-feira, 8 e meia tem reunião. Quem está aí entra na conversa. Troca ideia, partiu de um associado. A diretoria em peso só emprestou orelha, falou, legal, vamos fazer esse negócio funcionar”. De acordo com o gestor da rede, as reuniões ajudam a aumentar a

confiança e a prestação de contas entre os membros da diretoria e os demais participantes.

Toda terça-feira, a gente reúne os associados online e a gente debate assuntos do interesse coletivo. As reuniões permitem mostrar para o associado que a gente está trabalhando em prol deles, né? Porque eles estão lá na rotina deles, no dia a dia da empresa deles e nem sempre eles estão vendo aquilo que a gente está fazendo. Na maioria das vezes, eles não estão vendo. Aliás, não estão recebendo aquilo de uma maneira, é ágil (R2E4).

A rede três possuía, na época da pesquisa, 106 lojas participantes. Possui estrutura de gestão bem definida e um gestor contratado. A diretoria tem mandato de quatro anos, mas as mudanças nos membros eleitos nem sempre acontecem. Foram entrevistados ao todo 6 participantes na rede três, o gestor, que neste caso também é proprietário de uma farmácia na rede, 4 membros da diretoria e um participante que não está ligado diretamente a diretoria.

A rede atua desde 1997, porém, alguns membros da diretoria permanecem sem ser substituídos. Conforme a fala do gestor da rede,

graças a Deus na nossa rede sempre conseguimos consenso, então a gente sempre teve uma chapa única. A gente nunca teve duas chapas ou três chapas, até porque a gente entende que isso acaba rachando a rede (R3E1).

Quanto à entrada de novos membros, segundo as falas dos participantes, a rede está numa fase de estabilidade, aberta a novos entrantes, desde que estes atendam aos requisitos esperados pela rede, conforme a fala do Entrevistado 1:

Não tem tanta gente entrando, como também não temos tantas pessoas saindo, é muito estável a rede, entendeu? A gente está muito ali no número muito próximo. A gente não tem um crescimento assim, em quantidade grande, mas em termos de qualidade. O que digo que temos uma qualidade muito alta de associados, com um faturamento muito alto (R3E1).

A rede figura entre as que mais utilizam as ferramentas oferecidas pela FEBRAFAR, e, de acordo com o Entrevistado 4, isso se deve ao fato de a rede ter regras claras e bem definidas: “É obrigatório, muita coisa, sabe? Sim. Com relação a você tem que fazer. Se não, você vai receber uma multa. Você está fora”. Para ele, a definição e monitoramento de regras ajudaram a rede a chegar onde estão hoje.

As redes quatro, cinco e seis estão entre as redes que mantêm uma interação com menor percentual junto à FEBRAFAR, a interação através do uso das plataformas

e ferramentas oferecidas pela FEBRAFAR figura entre 25 e 30%. As redes quatro e cinco apresentaram um crescimento bastante pequeno no período de maio de 2021 a maio de 2022 (vide quadro 1), enquanto a rede seis, que se encontra também na categoria das que tiveram menor uso das ferramentas, apresentou um crescimento um pouco maior, porém, também abaixo de 15% ao ano. A seguir, apresentam-se brevemente as redes quatro, cinco e seis.

A rede quatro, na época da pesquisa, era composta por 60 lojas e, assim como as redes um e dois, foi fundada em 1997. Tem a diretoria composta por cinco membros, com mandato de dois anos. Nesta rede foram realizadas 5 entrevistas, além do gestor, um membro da diretoria e outros 3 participantes responderam.

De acordo com o Entrevistado 1, o maior desafio da rede é: “Alinhar as expectativas de todos os participantes da rede, inclusive dos diretores, por isso são cinco, um número par, para facilitar nas decisões”. A rede trabalha com sede própria e um gestor responsável pelas questões operacionais da rede.

Companheirismo mesmo, né? Então, assim, como é que a gente faz esse, esse, essas trocas através das assembleias. A gente organiza assembleias, [onde] trazemos a maioria. A gente tem um índice de presença em torno de 70 a 80%, não aparecem todos, porque nós temos também associados muito pequenos. [Onde] aquela pessoa que abre e fecha farmácia, né? Então, muitas vezes eles acabam não indo nessas reuniões (R4E3).

A rede cinco é a maior rede em número de participantes: até a data da pesquisa, eram 461 lojas associadas, tendo sido fundada em 1996. A rede possui estrutura formal, assim como as demais, tendo um gestor responsável pela operação e administração da rede. Das 6 redes, esta foi a que mais se encontrou dificuldades em obter respondentes. Um dos fatores é o distanciamento que a rede tem dos participantes, muitos não sabem ou não conhecem os procedimentos que acontecem no interior da rede. O que dificultava o fornecimento de respostas a entrevista. Então foram realizadas 5 entrevistas no total, o gestor da rede, 2 membros da diretoria e 2 funcionários da rede que possuíam cargos estratégicos na gestão. A rede funciona desde a sua constituição com o mesmo modelo e mesmo estatuto. Conforme o Entrevistado 2,

A rede completou 25 anos agora em abril, né? E então, ao longo desses anos, sempre foi mais, o mesmo modelo. Ele é regido por um estatuto, né? O nosso é. Nós temos um modelo que é associativista (R5E2).

A rede cinco é uma das redes que apresentou menor crescimento em faturamento, conforme o relatório apresentado pela FEBRAFAR (vide quadro 4). De acordo com um dos diretores da rede, as discussões e mudanças precisam acontecer para a rede voltar a prosperar.

Nós estamos num momento de discussão, porque nós somos muito relapsos, em cumprir as regras. Talvez porque a gente é lojista também, né? A gente pensa muito na loja, no lugar da loja. Nós temos lojas que não estão condições de estar na rede hoje. E a gente vai protelando não se faz uma cobrança, entendeu? Mas existe todo um regramento que deve ser cumprido. Mas é um ponto muito falho nosso (R5E2).

Por fim, pesquisou-se a rede seis, aquela com menor número de lojas até a data da pesquisa, com apenas 38 participantes. Ela tem como principal foco as compras coletivas. As negociações são realizadas pela sede da rede e repassadas aos participantes da rede, que podem escolher comprar em conjunto ou não. Nesta rede responderam as entrevistas, o gestor, o diretor 3 membros da diretoria e o responsável pelas compras coletivas. Ao realizar as entrevistas, pôde-se perceber que há baixo envolvimento tanto dos participantes, quanto da própria diretoria nas negociações da rede, haja vista o que foi explicitado pelo Entrevistado 5 da rede:

A gente, a gente só faz a intermediação da negociação, aí a gente coloca no nosso sistema, os produtos que foram negociados e eles fazem o pedido, então enviamos para a indústria o pedido da rede toda. A gente só envia (R6E5).

A diretoria apresenta uma baixa participação na mobilização dos participantes em atender às demandas coletivas.

Então, assim, a gente queria que tudo estivesse no pé, que todos trabalhassem com mesmo padrão, só que é difícil. Cada gestor tem um pensamento, a gente é uma diretoria que não decide, a não ser em assembleia, né? Então, assim, se o cooperado, credenciado não aceitar, se não tiver maioria, a gente não consegue desenvolver atividade. Às vezes se torna um entrave (R6E5).

Embora as seis redes estudadas tenham datas de fundação próximas, cada uma delas tem uma quantidade diferente de participantes, o que pode estar relacionado a fatores como estratégia e contexto. Todas as redes têm uma diretoria eleita, mas a troca é determinada pelo estatuto de cada uma. Cada rede tem um gestor contratado que atua como mediador entre os participantes e a diretoria e responde por ações de gerenciamento dos recursos da rede e pela parte de estrutura física.

As redes estabelecem regras de funcionamento por meio de assembleias presenciais ou virtuais. Essas são estabelecidas por estatutos, que estão em constante mudança, e as redes contam com amplos mecanismos de controle e monitoramento das lojas participantes. Além disso, as redes distribuem prêmios em dinheiro e repasses advindos das indústrias farmacêuticas aos associados que mais participam das campanhas de negociação de compras. Foi possível observar que todas as redes estudadas dispõem de uma governança sólida, estabelecida por meio de um estatuto e com eleições regulares para a diretoria, ajudando a garantir a transparência e a eficácia da gestão de projetos em cada uma das redes.

#### 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA (QCA)

Iniciou-se a análise, observando os dados coletados das entrevistas e codificados conforme as condições de interesse. Os dados foram dispostos em uma planilha no Excel. A planilha foi exportada para o *software* fsQCA na versão 4.0. Para iniciar a análise, gerou-se a *truth-table* (tabela-verdade) dos dados.

Para testar se as condições propostas na tabela verdade são subconjuntos consistentes para o resultado proposto, aplicou-se, com ajuda do *software*, o limiar de consistência  $\geq 0,8$  e o limiar de frequência  $\geq 1$ , procedimento que eliminou as configurações que poderiam ser entendidas como exceções ou remanescentes lógicos (RAGIN; DAVEY, 2017; GARSON, 2016).

A seguir, foram feitas as análises das condições suficientes através do comando *Standard Analyses*, com o qual é possível definir quais as condições causais devem ser avaliadas como sendo suficientes para produzir o resultado e quais poderiam afetar o mesmo. Nesse caso, consideraram-se todas as condições (funções da governança) como presentes ou ausentes para suficiência do resultado (crescimento).

Da análise da tabela verdade, obtiveram-se três soluções: a complexa, a parcimoniosa e a intermediária. As receitas/caminhos causais contidos em cada uma dessas soluções podem diferir ligeiramente entre si, mas são iguais em termos de verdade lógica e não apresentam informações contraditórias (SCHENEIDER; WAGEMANN, 2007; RAGIN, 2009).

A solução complexa não permite que nenhuma suposição simplificadora seja incluída na análise. Essa solução ignora completamente os remanescentes lógicos e

elimina casos que não considera alinhados aos fatos. Inclui as relações de subconjuntos (suficiência) para a presença do resultado (RAGIN, 2009).

A solução parcimoniosa reduz as receitas causais ao menor número de condições possível, retornando à solução mais simples possível para o conjunto de dados. Finalmente, a solução intermediária inclui suposições simplificadoras selecionadas para reduzir a complexidade, mas apenas aquelas suposições consistentes com o conhecimento teórico e/ou empírico. A solução intermediária pode ser idêntica à solução complexa, já que esta representa a ausência de remanescentes lógicos do tipo contrafactual (SCHENEIDER; WAGEMANN, 2007; RIHOUX; RAGIN, 2009). A solução intermediária, neste trabalho, apresentou resultado idêntico ao da solução complexa e, por este motivo, não foi considerada.

Como o objetivo deste trabalho foi identificar as relações de complementaridade que ocorrem entre as funções da governança, procurou-se observar os conjuntos de relações mais presentes nos casos estudados. Para isso, consideraram-se as soluções complexa e parcimoniosa. A consistência apresentada foi de um, ou seja, 100% consistente para o conjunto de casos. A solução parcimoniosa, mais simples, trouxe três soluções que figuram com a cobertura bruta (*Raw Coverage*) acima de 50%. A cobertura demonstra o número de casos que uma determinada combinação consegue atingir (RAGIN, 2008)

Para a análise, consideraram-se os termos que mais representam cobertura dos casos, ou seja, as combinações que mais apareceram nas respostas dos participantes das redes. Assim, a seguir, apresenta-se o quadro 8 com os conjuntos, sendo dois da solução complexa e três da solução parcimoniosa.

Quadro 8 — Consistência das soluções complexa e parcimoniosa

<b>Solução</b>	<b>Condições Causais</b>	<b>Cobertura Bruta</b>	<b>Consistência</b>
Complexa	~ALI*~INT*MOB*ORG*ARB	0,18	1
	~INT*MOB*ORG*ARB*MON	0,41	1
Parcimoniosa	MOB*MON	0,65	1
	~INT*MOB*ORG	0,53	1
	MOB*ORG*ARB	0,53	1

Fonte: Elaborado pela autora.

A solução complexa apresentou duas expressões com maior valor de cobertura bruta, a primeira representa 18% de importância empírica explicada por ausência de

alinhar (ALI) e ausência de integrar (INT) e presença de mobilizar (MOB) e presença de organizar (ORG) e presença de arbitrar (ARB). A segunda expressão sugere que 41% da importância empírica é representada por ausência de integrar (INT) e presença de mobilizar (MOB) e presença de organizar (ORG) e presença de arbitrar (ARB) e presença de monitorar (MON).

A solução parcimoniosa focou em três expressões principais. A primeira, abrangendo 65% da importância empírica, foi simplificada pelo *software*, para incluir apenas mobilizar (MOB) e monitorar (MON). A segunda expressão, correspondente a 53% da importância empírica, justificada pela ausência de integrar (INT) e a presença de mobilizar (MOB) e organizar (ORG). O terceiro foi caracterizado pela presença de mobilizar (MOB), organizar (ORG) e arbitrar (ARB).

É interessante notar que a solução parcimoniosa apresentou resultados que explicam uma porcentagem significativa da importância empírica, utilizando um número menor de variáveis. Isso sugere que é possível encontrar soluções mais simples e eficientes para explicar o crescimento das redes, sem a necessidade de incluir todas as funções da governança como condições.

A função mobilizar (MOB) apareceu presente em todas as cinco expressões com maior relevância, tanto da solução complexa, quanto da solução parcimoniosa, evidenciando a importância dessa função para os resultados de crescimento das redes. A recorrência do aparecimento da função mobilizar (MOB) em todas as expressões, indica que a capacidade dos líderes de mobilizar recursos e atores é uma condição bastante importante para o crescimento das redes. Isso pode ser justificado pelo papel crítico que a mobilização desempenha na formação de coalizões, na atração de recursos necessários e na motivação dos membros da rede, fatores que, conforme os participantes, fazem a diferença positivamente para a expansão e robustez de uma rede.

Em segundo lugar, aparece a função organizar (ORG), que apareceu como presente em quatro das cinco expressões, sugerindo que a organização eficaz dos recursos e atores da rede é igualmente necessária. Isso indica que a eficácia de uma rede em alcançar seus objetivos e expandir-se está relacionada com a sua capacidade de se organizar efetivamente, lidando com a complexidade inerente a sua estrutura e funções.

A função arbitrar (ARB) aparece presente em três expressões e, embora apareça em menos expressões do que MOB e ORG, ainda se destaca como uma

variável importante. Isso sugere que a capacidade de resolver conflitos internos, tomar decisões e arbitrar disputas é uma função vital para a manutenção e crescimento de redes, reforçando a ideia de que a resolução de conflitos é um ponto bastante importante para a estabilidade das redes e, conseqüentemente, para o seu crescimento.

Finalmente, a função monitorar (MON) aparece duas vezes nas expressões, embora menos proeminente, ainda aparece em duas expressões, indicando um papel significativo no crescimento das redes. O monitoramento eficaz pode garantir que a rede esteja operando eficientemente e que desafios ou obstáculos ao crescimento possam ser identificados e abordados prontamente.

A predominância da função mobilizar (MOB) em todas as equações, sugere que sua presença ou ausência pode ser um fator determinante para o crescimento (CRES). Sem a devida mobilização, as outras funções de organizar (ORG), arbitrar (ARB) e monitorar (MON) podem se tornar estagnadas ou ineficazes, destacando o papel essencial da mobilização na ativação e potencialização desses outros elementos funcionais.

Além disso, é relevante ponderar que essas funções não operam de maneira isolada. Elas estão intrinsecamente ligadas e interdependentes, o que implica que o êxito ou insucesso em um desses campos pode ter implicações profundas nos demais. Essa abordagem interligada realça a necessidade de compreender e estimular o crescimento de redes por meio de uma perspectiva sistêmica.

As funções integrar (INT) e alinhar (ALI) não apareceram presentes em nenhuma das expressões de maior relevância para a explicação do resultado crescimento. A função alinhar (ALI) aparece ausente em apenas uma expressão da solução complexa e nem é mencionada nas demais expressões. Na solução parcimoniosa não é sequer citada, nem como presente e nem como ausente. Já a função integrar aparece em três resultados, mas sempre como ausente. Essa descoberta pode sugerir que, enquanto essas funções podem desempenhar um papel na governança e operação da rede, elas podem não ser diretamente cruciais para o crescimento da rede.

Com base nos resultados encontrados, é possível argumentar que a presença das funções mobilizar, organizar e arbitrar são importantes para explicar o crescimento das redes. Isso sugere que a tomada de decisão em grupo, a organização

dos recursos e a capacidade de resolver conflitos são aspectos fundamentais para que uma rede possa crescer e se desenvolver.

Os resultados encontrados permitem inferir a importância das funções mobilizar, organizar e arbitrar para o crescimento das redes. A análise dos dados indicou que as funções de alinhar e integrar foram subestimadas no conjunto de dados examinado, surgindo de forma rara e sem relevância empírica significativa. Durante as entrevistas, as funções não apareceram como presentes ou fundamentais para os membros das redes.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foi realizada uma análise qualitativa detalhada dos dados coletados, utilizando-se a técnica de análise proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo, ajudou a obter uma compreensão detalhada das funções da governança ao decompor o conteúdo dos dados em unidades menores e categorias temáticas.

Em primeiro lugar, a análise de conteúdo permitiu a interpretação tanto de aspectos manifestos quanto latentes dos dados. Isso significa que não só o conteúdo explícito foi analisado, mas também as nuances, os significados subjacentes e o contexto em que as funções de governança são discutidas. Em segundo lugar, a análise de conteúdo ajudou a revelar padrões e tendências nas funções de governança, especialmente quando utilizados em conjunto com outros métodos qualitativos, como entrevistas e a própria análise QCA apresentada no capítulo anterior. E em terceiro lugar, a análise de conteúdo ajudou a entender a interrelação entre as diferentes funções de governança e facilitou a identificação das que são mais críticas para o crescimento das redes.

A finalidade desta análise foi entender as interações complexas entre as funções de governança e como elas auxiliam no crescimento das redes. A análise realizada identificou quatro funções de governança como sendo essenciais para o crescimento das redes: mobilização, organização, arbitragem e monitoramento. No entanto, notou-se que as funções de mobilização, organização e arbitragem foram mais frequentes e variadas nas soluções complexas e parcimoniosas, o que indica uma importância superior. Em contraste, as funções de integração e alinhamento raramente foram observadas, sugerindo que elas podem ter um papel menos direto ou imediato na expansão das redes.

As funções mobilizar e monitorar, foram as funções mais presentes encontradas nas falas dos entrevistados. Esse achado é apoiado por trabalhos anteriores que também evidenciam a importância da mobilização para a expansão de redes, como os estudos de Ansell e Gash (2008) e Emerson, Nabatchi e Balogh (2012).

Todas as redes analisadas possuem uma estrutura formal de gestão estabelecida, que é garantida por um estatuto e uma diretoria eleita que pode mudar ou não a cada dois anos na maioria dos casos. O que as difere é como de fato a

diretoria atua ativamente na governança da rede para mobilizar recursos e participantes para proporcionar um ambiente colaborativo.

Entretanto, um desafio reside, em como comunicar eficazmente estas informações a todos os associados, garantindo que todos estejam na mesma página e direcionados para o mesmo objetivo. Isso requer diálogo, conforme afirmou um membro da diretoria da rede dois. “Temos reuniões online semanais que abordam nossos desafios, deixando claro nossos propósitos e objetivos. Use as ferramentas que estamos oferecendo” (R2E5).

A comunicação eficaz por parte da diretoria das redes é vista como um aspecto importante que ajuda a fomentar a cooperação, criar sinergia e promover uma melhor tomada de decisões, alinhada com os objetivos da rede. Além disso, como observado nas respostas dos entrevistados, o processo de tomada de decisões não é isolado, mas envolve a coleta e análise de dados, e uma imersão completa na situação apresentada por um membro individual da rede.

Fazer com que ele entenda qual é o motivo de ele estar associado. Olha, você está nesta rede porque você quer se desenvolver, então se você quer se desenvolver, a gente tem ferramentas. Se você quer comprar melhor, a gente tem processos. Se você quer vender melhor, a gente tem processos (R2E5).

A comunicação eficaz é tida como um importante aspecto que fomenta a cooperação, cria sinergia e promove uma melhor tomada de decisão, alinhada com os objetivos da rede. Além disso, a abertura e a transparência fortalecem a confiança entre os membros, criando assim um ambiente de aprendizagem contínua, onde cada membro da rede tem a oportunidade de crescer e se desenvolver (BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2017).

Além disso, os participantes destacaram a importância da mobilização, que envolve não só reunir as pessoas para uma causa comum, mas também garantir que todos estejam equipados com as ferramentas e recursos necessários para atingir seus objetivos. Eles enfatizam o uso de tecnologias digitais, como reuniões online e grupos de *WhatsApp*, como formas eficazes de manter o fluxo de comunicação e envolvimento constante.

Drummond, O’Toole Junior e McGrath (2023) sugerem que os participantes podem criar níveis suficientes de familiaridade para se envolver em atividades colaborativas complexas que tradicionalmente só eram possíveis para as empresas

por meio de reuniões físicas ou interações em festivais, oficinas ou mercados, conforme exposto na fala do Entrevistado 3:

Então, é muito interessante isso, né? Porque a gente deixa bem marcante isso (movimentação nos grupos de *WhatsApp*) para sempre estar movimentando, né? A gente não para, então a gente faz muitas campanhas agora, na pandemia que veio um pouquinho da reunião *on-line*. Isso aqui ajuda muito, a gente está perto, não é um grupo fechado, qualquer associado pode vir aqui, pode interagir, ver números, vendas, então isso aproxima muito associado. Deixa mais leve o clima porque não tem nada a escondido, é tudo aberto para quem quiser. Treinamentos, eventos, final de ano, então isso ajuda muito. A gente sempre está junto, de verdade (R1E3).

As redes servem como um espaço colaborativo onde os membros podem se envolver em um diálogo aberto, aprender uns com os outros, e trabalhar em conjunto para superar desafios. Esta abordagem, mobilização e comunicação aberta, está no cerne do funcionamento eficaz das redes. E é este tipo de colaboração e contínuos que podem permitir a estas redes se adaptarem e prosperarem em um ambiente de negócios em constante mudança (CARTWRIGHT, DAVIES e ARCHER-BROWN, 2021).

A função mobilizar na governança, atua como a ativação contínua e estratégica de membros, auxiliada por ferramentas digitais, deve ser vista não apenas como um meio de manter a rede ativa, mas como um meio de promover um ambiente colaborativo. As ações de mobilização devem garantir que todos os membros estejam alinhados com os objetivos comuns da rede e totalmente equipados com as ferramentas e recursos necessários para alcançá-los.

Quanto ao monitoramento, os entrevistados destacaram a necessidade de avaliar de maneira contínua o progresso e identificar áreas de melhoria. Esta atividade pode proporcionar um feedback valioso e em tempo real, permitindo a correção de rumos e a tomada de decisões mais informadas. Um exemplo é trazido na fala do Entrevistado 3 da rede dois, nas situações em que a diretoria ao monitorar o progresso do participante da rede o chama para perto e indica caminhos para a melhoria não só em grupo, mas também individual:

A gente tem um trabalho também de imersão aqui na nossa central. Então, por exemplo, tô com dificuldade financeira que meu negócio não tá rodando. O que que tá acontecendo? O que que eu tô fazendo de errado? Falamos: — Vem cá, a gente senta um dia ou dois. Chama toda turma de inteligência de mercado, *marketing* todo mundo olha para todos os dados do negócio dele que ele está fazendo, que ele não está fazendo, onde ele está errando. Está com excesso de estoque que está furando caixa dele que está acontecendo, olha para tudo e aponta os dados e fala: — Olha aqui o mercado nacional de farmácia é assim, o teu tá assim, quer dizer, está fora do mercado, tá errado esse negócio que porque o mercado nacional (R2E3).

Por outro lado, a função monitorar se faz necessária para avaliar continuamente o progresso da rede e identificar áreas de melhoria. Ela pode fornecer retornos e em tempo real para os membros da rede, ajudando-os a corrigir o curso quando necessário e a tomar decisões mais acertadas. Conforme os autores Cristofoli *et al.* (2022), à medida que os participantes se envolvem na governança, mais atores também se dispõem a monitorar os resultados da colaboração e o bom desempenho e os resultados positivos podem gerar mais apoio induzindo outros a aderir e participar. Através de um monitoramento eficaz, as redes podem garantir que os esforços de mobilização estejam dando frutos e que a rede como um todo esteja se movendo na direção certa. Com relação à função monitorar, na rede um, o Entrevistado 1 respondeu:

[...] Toda experiência que a gente teve é que se você deixa muito à vontade, se você não determina prazos, se você não tem plano de governança, se você não determina o prazo de até quando tem que ser entregue, as coisas não andam, não funcionam [...], então a gente determina assim, e pública, né? Nos grupos de associação e por *e-mail*, o formato que tem que ser feito, tudo bem detalhado para que não haja nenhum, questionamento, né? (R1E1).

A integração e o aproveitamento das ferramentas tecnológicas disponíveis mostram-se bastante importantes para aumentar o engajamento e a eficácia na tomada de decisões em grupo. Assim, torna-se evidente que, as redes precisam fomentar uma cultura de colaboração aberta, aprendizado contínuo e mobilização estratégica, enquanto aproveitam as ferramentas tecnológicas para otimizar a comunicação e o engajamento dos membros. Ricciardi *et al.* (2022) sugere ainda que o compartilhamento de conhecimento inclui as interações sociais que normalmente ocorrem em *mentoring*, clubes, instituições de caridade, equipes de trabalho e comunidades *on-line*.

Conforme apontado por Drummond, O'Toole Junior e McGrath (2023), à medida que as atividades de colaboração se tornam mais frequentes e a intensidade

da interação colaborativa aumenta, as normas e regras formais são vistas como importantes e obrigatórias pelos participantes da rede. A função mobilizar na governança da rede desempenha um papel crucial na catalisação de recursos e na promoção do engajamento e comprometimento de todos os membros da rede para o alcance de objetivos comuns. Danner-Schröder e Müller-Seitz (2017) afirma que, por meio da mobilização, uma rede pode garantir a participação ativa dos membros, estimular a troca de recursos e incentivar esforços coletivos. O Entrevistado 2 da rede quatro reitera as vantagens de participar da rede e como as trocas de experiências são importantes.

Que os ganhos é não são os únicos objetivos, né? Da associação? Eu acho que ela vai criando 11, consciente coletivo muito importante, porque a trocas muito significativas de experiências, né? Você encontra uma pessoa que ela é melhor na parte comercial, aí se encontra outro, porque é melhor na parte administrativa. E aí você vai, vai criando uma grande conexão. Eu acho que isso é muito importante (R4E2).

Como Seepana *et al.* (2020) destacaram, as empresas que compartilham seu conhecimento são fundamentais para demonstrar a intenção estratégica. Contudo, cada empresa tende a manter uma intenção estratégica distinta e individual, priorizando os resultados individuais aos coletivos.

Dessa forma, fica evidente que as funções de mobilização estratégica e monitoramento efetivo se complementam, proporcionando legitimidade nas redes. Através da mobilização estratégica e do monitoramento efetivo, as redes podem se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança, lidando com desafios e encontrando novas oportunidades para a inovação, como afirmado por Clauss e Ritala (2023). Na fala do Entrevistado 2 da rede um fica evidente a mobilização por parte da diretoria em monitorar e acompanhar os resultados individuais dos participantes com o objetivo de melhorar a rede como um todo.

Nós usamos um *software*. Nós temos dois *softwares* e vemos toda venda dele e a compra também. Então tudo isso é consolidado. Nós temos a informação de todos. Nós não guardamos informação, nós devolvemos para todos eles, o que que nós estamos fazendo com as informações? Então, nós mostramos o cenário do mercado, nós mostramos o cenário de como que a farmácia dele está. Nós mostramos o crescimento aí (R1E2).

A governança da rede atuando através da função monitorar de maneira eficiente torna-se valiosa ferramenta para a avaliação contínua do progresso da rede,

identificação de áreas que necessitam de melhoria, e tomada de decisões ponderadas e pertinentes. Enquanto que a mobilização estratégica envolve o engajamento ativo dos membros através da alocação de recursos e fomento à participação, catalisando assim um ambiente colaborativo. As funções de mobilização e monitoramento, quando integradas de maneira complementar, estabelecem uma estrutura robusta para a gestão eficiente. Quando gerenciadas com competência e suportadas por ferramentas tecnológicas adequadas, essas funções não somente ampliam a eficiência decisória, mas também promovem a transparência e a abertura, elementos fundamentais para a construção da confiança e legitimidade das ações dentro da rede. Portanto, a forma como as redes colaborativas mobilizam e monitoram suas ações desempenha um importante papel não apenas na sua capacidade de adaptação e crescimento em um contexto empresarial dinâmico, mas também na geração de colaborações substanciais e resultados efetivos.

### **P1 — As funções mobilizar e monitorar, adotadas de forma complementar, ampliam a legitimidade entre os participantes da rede**

Em um cenário em que a presença dos membros da diretoria das redes favorece o compartilhamento de informações e experiências, faz-se presente a função arbitrar, embora menos frequente nas expressões, se destaca como uma função de grande relevância. Este resultado sugere que a capacidade de resolver conflitos internos, tomar decisões e arbitrar disputas é necessário para o crescimento das redes. A fala do Entrevistado 3 da rede seis destaca a importância da arbitragem e o valor de manter os membros da rede engajados e alinhados com as regras e normas da rede:

A gente tem um percentual que a gente permite, vamos falar assim, 80%. Ele tá cumprindo dentro das nossas regras, a gente vai conversando, vai mostrando pra ele. É importante respeitar que é um benefício para ele mesmo (E3R6).

Os conflitos são inevitáveis no contexto das redes e a capacidade de resolvê-los de forma eficaz é necessário para a estabilidade e o crescimento da rede. Isso é corroborado por estudos recentes, como de Athaide, Bortolaso e Schwantz (2022), que destacam a importância de gestão de conflitos efetiva em redes. Em um ambiente no qual a solução efetiva dos problemas exige esforços coletivos, sistemas de

governança que não consideram a diversidade de atores em múltiplos níveis são incapazes de lidar com a complexidade e a diversidade de ações necessárias para gerar resultados efetivos (SANDSTRÖM *et al.*, 2020).

Além disso, Genuíno, Hoffmann e Morales (2022), sugerem que o compartilhamento de informações e conhecimentos em uma rede pode ter um impacto significativo em seu desempenho e crescimento. Esses autores destacam a importância da troca de experiências, ideias e melhores práticas, o que está em consonância com a função organizar.

A percepção obtida através da fala do Entrevistado 5 da rede três, novamente ressaltam a necessidade de arbitragem. O entrevistado menciona a frustração com a velocidade da resolução de conflitos, destacando a importância de não apenas ter “ideias brilhantes”, mas também de tomar atitudes e apresentar soluções. Isto se alinha com o que sugeriu como a de Wegner e Padula (2012) que argumentam que a implementação prática e efetiva de ideias perpassa pela resolução de conflitos e é bastante importante para a eficácia das redes.

Tem coisas boas e tem coisas ruins. Tem coisas que não tenho, a velocidade que eu precisaria ter na hora dos conflitos, na hora de uma solução, tem muito discurso. Às vezes, muitas ideias. Mas não adianta você ter uma ideia brilhante se você não tem atitude. Se você não tem a solução apresentada (E5R3).

A fala do entrevistado reforça a importância da arbitragem, como mencionado anteriormente, mas também ressalta a necessidade de uma gestão eficiente capaz de se adaptar e evoluir de acordo com as necessidades e circunstâncias da rede. Lahiri e Narayanan (2013) destacam que a arbitragem assegura que todas as partes sejam ouvidas, fortalecendo, assim, a cooperação e colaboração dentro do grupo. Um exemplo interessante dessa necessidade surgiu quando na rede quatro, criou-se um quadro de pontos para ações dos lojistas. Antes disso, os indivíduos isolados não se preocupavam com a melhoria das suas pontuações.

Foi muito engraçado que quando que a gente construiu agora, recentemente um quadro que a gente colocou, ponto para ações dos lojistas. Daí pessoas assim, que estavam completamente afastadas, falaram assim, espera aí, como é que eu faço para melhorar a minha pontuação? Então o que que a gente tentou criar um quadro que você trouxesse objetividade, critérios, muito objetivos. Se não é muito objetivo isso acaba criando conflitos pessoais. Agora não é mais uma pessoa que está dizendo que você está desorganizado, é o quadro. Né? Então a gente retira a questão pessoal e traz, olha o quadro que está fazendo isso, não somos nós. Então abrandou bastante as reclamações e começou a até uma melhora (R4E2).

A introdução do quadro de pontos neste caso trouxe a necessidade de critérios objetivos para evitar conflitos pessoais. Agora, os pontos de vista pessoais sobre a desorganização foram substituídos pela visão deste quadro. A introdução do quadro removeu o elemento pessoal e reduziu bastante as queixas, enquanto impulsionava uma melhoria geral. A arbitragem tem mostrado uma contribuição positiva para a resolução de conflitos e promoção da justiça entre os participantes da rede.

Assim, fica evidente que a arbitragem desempenha papel significativo na promoção de justiça e no manejo da complexidade inerente à estrutura e funções da rede. Este trabalho reforça achados prévios da literatura, especialmente destacando a inevitável ligação entre a organização eficaz e a capacidade de uma rede para alcançar seus objetivos, assim como se expandir.

A função arbitrar, ajuda a defender a autonomia dos participantes, incentiva a cooperação e promove um sentido de justiça, servindo assim como uma ferramenta fundamental para o crescimento e a estabilidade das redes. Transcende a mera resolução de conflitos e surge como um meio de moldar normas organizacionais e promover valores intrínsecos entre os participantes da rede. Ao promover a tomada de decisões justas e facilitar atividades de construção de confiança, a arbitragem contribui consideravelmente para o objetivo organizacional abrangente de manter a harmonia dentro da rede.

Portanto, a coordenação das redes deve reconhecer o papel da arbitragem, aproveitando-a não apenas como uma ferramenta de resolução de conflitos, mas como um eixo na criação de um ambiente que promova a cooperação e a justiça. Em conclusão, é evidente a partir da discussão acima que a arbitragem desempenha um papel altamente significativo na promoção da justiça e na gestão de conflitos em organizações em rede.

### **P2a — A função arbitrar contribui positivamente para a resolução de conflitos e na promoção de justiça entre os participantes da rede**

A governança ao atuar através da função organizar, dentro do contexto de redes não é apenas uma função tangencial, mas de bastante importância para distribuir o poder de maneira eficaz entre os membros. Esta capacidade de lidar com a complexidade intrínseca das funções e estrutura da rede e organizá-la de maneira proficiente é uma variável que influencia diretamente o crescimento da rede. Estas

conclusões estão alinhadas com os estudos de Provan e Kenis (2008) que elucidam a indispensabilidade da organização para gerenciar redes de alta complexidade.

A função organizar se destacou como uma variável relevante, indicando que a habilidade de lidar com a complexidade inerente da estrutura e funções da rede e organizá-la de maneira efetiva está diretamente relacionada com o crescimento da rede. O destaque repetido da função de organizar em diversas expressões enfatiza que uma organização eficaz é intrinsecamente ligada à habilidade da rede em atingir seus objetivos e prosperar, apesar dos desafios decorrentes da sua natureza complexa. Um testemunho palpável desta afirmação é ilustrado pela declaração do Entrevistado 2 da rede um, ao discutir visitas a outras lojas.

Na farmácia ali mesmo (no momento das visitas), entendendo como que funciona aquilo [...] é isso que o nosso associativismo tem de mais positivo. Eu acho que eu trocaria todos os outros benefícios somente pela *network*, porque ele sai dali pensando assim, caramba, eu não tinha visto isso [...] (R1E2).

Este dado está alinhado com as pesquisas de Provan e Kenis (2008), que salientam a importância da organização na gestão de redes complexas. Ao realizar visitas a lojas de outros colegas, a rede permite a troca de experiências, ideias e melhores práticas, o que pode ajudar a impulsionar o crescimento da rede. Por outro lado, o Entrevistado 2 da rede três destaca um outro ponto de vista: a seletividade na inclusão de novos membros e a transparência no processo

Veja bem, a gente não tem tantas lojas. Por quê? Porque a gente é muito seletivo, a gente não coloca qualquer pessoas para dentro da rede, a gente é muito transparente, então se você tem um investimento que a gente acredita que não vai dar para a cidade que você quer abrir, a gente já fala, olha, não com nossa, você não consegue continuar porque esse valor aí você não vai conseguir. Você não vai conseguir (R3E2).

Neste caso, o entrevistado que é membro da diretoria, sugere que a cuidadosa seleção de membros pode promover a integração da rede e garantir a viabilidade dos objetivos propostos. A rede é seletiva quanto aos seus membros, o que ajuda a assegurar que estes estejam comprometidos com os objetivos da rede e possuam as habilidades e recursos necessários para contribuir efetivamente para o coletivo.

Quando se trata da organização dos recursos, a estrutura física das diversas redes se assemelha bastante. Cada uma delas mantém suas instalações próprias, uma equipe de gestão contratada e um administrador responsável pelos assuntos

gerenciais da rede. Contudo, é evidente nas respostas dos entrevistados que a presença dos membros da diretoria na sede da rede fomenta uma atmosfera de confiança, propiciando um ambiente mais favorável para compartilhar informações e trocar experiências.

Consoante com estudos anteriores, a governança centralizada facilita uma coordenação eficaz das ações das organizações de rede, prevenindo atividades conflituosas e redundantes dentro de uma rede (RAAB *et al.*, 2015). Um exemplo é o que ocorre na rede três e em todas as redes deste estudo. Conforme o entrevistado 2, a rede possui uma sede e que tem setores distintos para tratar dos mais diversos assuntos e promover consultoria para os participantes da rede.

Aqui na rede a gente tem que setores, então eu tenho, por exemplo, um setor que trabalha na ferramenta do PAI, que é o Painel de Aferição de Indicadores, se o lojista preenche, ele faz toda análise de dados da loja, análise financeira, então eu tenho uma pessoa que te liga todo mês e fala o que pode ser melhorado na loja. A gente tem também um setor de *marketing*, é um setor bem bacana. Tem um rapaz que trabalha aqui dentro que faz para a gente as artes e outras coisas [...] (R3 E2).

No contexto das redes complexas, a organização não é apenas um meio, mas uma estratégia indispensável para sustentar e ampliar os objetivos coletivos. Também fica evidente a importância do gerenciamento interno por meio dos departamentos e funções. Sob este arranjo, acredita-se que haja maior controle sobre as atividades da rede, permitindo uma distribuição equitativa de responsabilidades e consequentemente, poder (LIU *et al.*, 2017). Um claro testemunho dessa realidade vem de um membro da rede um:

A gente vem atuando dessa forma, os empresários passaram a cuidar, mais das suas lojas e os setores foram se estruturando, nós estruturamos a nossa agência de *marketing* que é interna. Nós não terceirizamos. Nós temos o setor de convênios, setor de crediário e atendimento ao próprio lojista. É tudo em departamento. Nós implementamos recentemente um departamento de inteligência de mercado que auxiliam nem toda em todas as lojas para que elas estejam alinhadas com o mercado competitivas com o *mix* sortimento correto adequado (R1E2).

Por meio deste relato é possível perceber a implementação prática dos benefícios da organização em uma rede. Um ambiente organizado pode estabelecer as normas e padrões de comportamento. Este fator torna menos provável a ocorrência de abusos e promove um ambiente de distribuição de poder mais equilibrado. A

estruturação interna e a decisão de não terceirizar funções essenciais refletem uma abordagem proativa para manter o controle e garantir que as operações estejam alinhadas com os objetivos da rede.

O poder em ambientes de redes é definido como a capacidade de um membro influenciar intencionalmente as ações e comportamentos dos outros (BIXLER *et al.*, 2016; HUXHAM; BEECH, 2008). Segundo Purdy (2012), o poder pode ser baseado em recursos, sejam eles tangíveis, como riqueza, pessoal, tecnologia e materiais, ou intangíveis, como informação, conhecimento e relações interpessoais. Estes recursos, quando bem gerenciados, podem ser ferramentas valiosas para facilitar parcerias e colaborações. É importante destacar que o uso do poder baseado em recursos pode ser explícito ou surgir por meio de negociações.

A função organizar representa um importante papel na distribuição de poder entre os participantes da rede. Por meio do gerenciamento eficiente e estruturado das funções e atividades da rede, a função organizar garante que o poder não seja concentrado, mas mais distribuído entre os membros. Ela abrange tanto a definição de quais funções e responsabilidades são designadas a cada membro quanto a criação de sistemas de responsabilidade para garantir que os membros tenham a capacidade de cumprir seus respectivos papéis (LIU *et al.*, 2017).

Além disso, esta função facilita a comunicação e a coordenação dentro da rede. Ela estabelece canais eficazes de comunicação entre os membros, possibilitando que todos tenham voz ativa nas decisões da rede (HUXHAM; BEECH, 2008). Consequentemente, cria um ambiente onde todas as partes interessadas podem participar ativamente das discussões e decisões estratégicas, promovendo, assim, uma distribuição equilibrada do poder.

Por fim, promove a transparência nos processos da rede. Ao garantir que as decisões e processos sejam transparentes e claros para todos os membros. Portanto, essa transparência organizacional sustenta a distribuição equilibrada do poder entre os membros (BIXLER *et al.*, 2016).

### **P2b — A função de organizar contribui para a distribuição de poder entre os participantes da rede**

Na dinâmica das redes colaborativas, diversas funções têm sido apontadas como instrumentais na promoção da confiança entre os membros da rede. Esse cultivo de confiança desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de

cooperação, bem como na coordenação de ações simplificadas em toda a rede, melhorando os resultados coletivos.

A troca aberta e honesta de pensamentos, ideias e conhecimento entre os participantes da rede facilita a clareza e a compreensão (LIU *et al.*, 2017). Ao garantir uma comunicação constante e construtiva, o potencial de mal-entendidos ou discrepâncias que possam prejudicar a confiança é significativamente reduzido. Assim, promover um ambiente em que os membros se sintam à vontade para expressar suas opiniões é fundamental para a construção de redes colaborativas fortes e baseadas na confiança. Ao devolver para os participantes seus resultados individuais comparados com o da rede, a diretoria da rede tem condições de monitorar e pedir empenho individual para a melhoria dos resultados em conjunto. Esta visão é explicitada na fala do Entrevistado 5 da rede cinco.

Agora a gente está entregando para as lojas, levando informação, então é uma forma de mostrar para o associado que ele tem uma contrapartida também, que eu estou mostrando uma realidade dele, né? Eu não estou mostrando a realidade da rede toda. Isso é uma particularidade dele, então a gente leva através da é, tenta convencer, tenta convencer, mas quando não convence. Aí é notificação por escrito, entendeu? (R5E5).

Gulbrandsen, Sørensen e Torfing (2021) reconhecem o uso da função monitorar para promover a responsabilidade nas redes. Eles argumentam que, ao zelar pelas atividades e contribuições de cada entidade participante, as redes promovem um senso de responsabilidade, impulsionando o desempenho geral da rede. Além disso, o estabelecimento e a adesão a normas e valores compartilhados dentro da rede contribuem para o desenvolvimento da confiança. Ter um conjunto de princípios orientadores comuns garante um comportamento consistente, oferece previsibilidade e facilita o entendimento mútuo entre os membros da rede (BLAKEY, 2021).

A participação individual tem um peso considerável na construção da confiança em grupo. Incentivar a participação ativa de todos os membros incute um senso de inclusão, que, por sua vez, gera respeito e confiança (CARMELI; BRUELLER; DUTTON, 2009). Assim como a interdependência entre os membros da rede, entender que cada membro desempenhará suas respectivas funções aumenta a fluidez dos esforços colaborativos. Essa confiança construída na interdependência permite uma coordenação suave e a execução bem-sucedida de tarefas coletivas, promovendo assim uma rede resiliente e eficaz (KLIJN; EDELENBOS; STEIJN, 2010).

Em qualquer arranjo colaborativo, diferenças de opinião ou estratégia podem surgir facilmente. No entanto, ter estabelecido uma base de confiança dentro da rede torna mais fácil para os membros discutir abertamente, negociar e resolver suas divergências de maneira construtiva. Assim, a manutenção da harmonia na rede promove um impulso contínuo nos esforços colaborativos. O Entrevistado 3 da rede três corrobora esta afirmação, quando explica que o bom relacionamento tem reduzido a quantidade de problemas, principalmente quando se trata da redução de conflitos causados pela falta do uso das ferramentas de controle e monitoramento.

Aqui a gente usa a política do bom relacionamento e com jeitinho a gente acaba conseguindo fazer, mostrando mesmo para o associado a importância daquela ferramenta, importância daquele *layout*, daquela adequação e a gente não tem tido mais muitos problemas (R3E3).

Klijn, Van Meerkerk e Edelenbos (2020) sugerem que a arbitragem permite uma reconciliação mais eficaz das relações pré-existentes dentro da rede. Isso garante a manutenção de um ambiente propício à colaboração e cooperação efetiva entre os participantes da rede. As relações de confiança entre os membros da rede possibilitam o compartilhamento de informações relevantes e a integração de conhecimentos diversos. Isso não apenas promove o aprendizado entre os membros da rede, mas também pode estimular a inovação, facilitando a combinação de diferentes perspectivas e ideias para gerar novas soluções ou abordagens (EDELLENBOS; KLIJN, 2007).

Um fluxo de informações eficiente favorece um ambiente de aumento de confiança e segurança para a tomada de decisão em conjunto. Tendo estabelecido este fluxo, incluindo participantes de vários níveis da rede, desde a diretoria até os novos participantes, as decisões em grupo são facilitadas. Processos de comunicação bem definidos e consolidados, e as informações são transmitidas de maneira direta e confiável, a promoção da aprendizagem é facilitada através de processos de reflexão contínua sobre a estrutura e os processos que fazem parte das relações nas redes (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

A mobilização envolve reunir as pessoas para uma causa comum e garantir que todos estejam equipados com as ferramentas e recursos necessários para atingir seus objetivos. A mobilização também prepara o terreno para uma tomada de decisão eficaz. Ao envolver todos os membros da rede e facilitar o fluxo de informações e recursos, o processo aumenta a transparência e gera confiança, elementos

necessários para chegar a um consenso e tomar decisões que atendam aos interesses de todos os membros da rede. Na rede um, os projetos propostos tem, na maioria das vezes o apoio dos participantes, porque existe uma relação de confiança baseada na experiência vivida e pelas ações de mobilização por parte da diretoria da rede, conforme explica o Entrevistado 2.

Difícilmente nós temos resistências, né? Então, tudo que a rede propõe, nós temos uma boa aceitação. Eu digo uma boa, quase que não dizer que é 100%, vamos colocar aí 98% de aprovação, que sempre tem aqueles pessimistas, que o associativismo, cria ou traz, pra dentro dele. Mas estamos hoje numa batida muito acelerada de enxergar que se o mercado é muito nosso, a gente tem feito bem o dever de casa traz segurança (R1E2).

Este sucesso pode ser atribuído em parte ao engajamento em aprendizado colaborativo, algo observado frequentemente entre os participantes que estão envolvidos ativamente na governança da rede. A dinâmica da rede propicia oportunidades diversificadas para o compartilhamento de conhecimento, exploração de várias práticas e estratégias, além da deliberação coletiva sobre soluções para problemas. A literatura aponta que a cooperação direta entre parceiros em redes com governança compartilhada tende a fomentar a confiança e o intercâmbio de informações. Por outro lado, uma integração centralizada parece ser menos favorável na construção de normas de reciprocidade (RAAB *et al.*, 2015).

Adicionalmente, é importante que as redes promovam um ambiente de constante aprendizado e adaptação. A troca de experiências, a capacitação contínua e a abertura para novas ideias garantem a resiliência e a evolução das redes no longo prazo. O engajamento e a motivação dos membros são alimentados por sua capacidade de contribuir, serem ouvidos e verem suas ideias implementadas. Provan e Lemaire (2012) argumentam que para isso, uma organização eficaz é fundamental para criar um ambiente operacional favorável que promova as atividades necessárias para o sucesso de uma rede. Enquanto que Barreca e Meneguzzo (2021) afirmam a importância da função organizar na gestão eficaz da colaboração dentro da rede.

A adoção complementar das funções de mobilizar, monitorar, organizar e arbitrar possui uma influência direta e positiva na construção do ambiente de confiança entre os membros da rede. Essas funções operam de maneira integrada e coordenada, cada uma delas desempenhando seu papel na promoção da estabilidade, transparência e justiça da rede.

A mobilização ajuda a promover engajamento e participação ativa; o monitoramento assegura a responsabilidade e o acompanhamento do desempenho de cada membro; a organização define claramente os papéis e responsabilidades; e a arbitragem contribui para a resolução de conflitos e promoção da equidade. Quando adotadas em conjunto, essas funções estabelecem um forte ambiente de confiança, essencial para a eficácia e o sucesso da rede. Além disso, promove o crescimento conforme o Entrevistado 2 da rede um boa parte do crescimento da quantidade de lojas acontece a partir dos próprios participantes que abrem outras lojas e as mantêm na rede, fortalecendo o ambiente colaborativo.

E hoje a gente tem uma gestão que pensa no coletivo, em busca de incentivos que possam fazer aqui, porque servem para todos aqui, todos possam se sintam seguros para poder avançar. E aí a gente também ganhou muito em expansão, né? Expansão de lojas, então as lojas ficaram mais seguras, viram que a rede de fato oferece uma base, uma estrutura muito, muito grande. E isso fez com que eles se sentissem seguros para poder avançar, então você vê, como a gente cresceu ao longo do ano tivemos no mínimo 25% em expansão de lojas. E dessa expansão, 80% são filiais dos próprios empresários, então são poucas lojas de fora que vem somar com a gente (R1E2).

Em essência, essas funções operam de maneira coordenada. O processo de mobilização promove a participação, enquanto a organização assegura a ordem nessa participação. O monitoramento mantém todos responsáveis e a arbitragem mantém a justiça. Juntos, eles estabelecem um ambiente robusto de confiança e respeito mútuo, fundamental para a eficácia e o sucesso da rede.

Por fim, a confiança em redes colaborativas pode servir como alternativa aos mecanismos formais de controle. Em essência, a confiança pode efetivamente regular o comportamento dos membros, mesmo na ausência de estruturas hierárquicas rígidas ou acordos contratuais. Isso pode oferecer maior flexibilidade para os membros da rede e promover um senso de propriedade compartilhada em relação aos objetivos coletivos da rede (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2019).

**P3 — As funções mobilizar, monitorar, organizar e arbitrar, adotadas de forma complementar, contribuem positivamente para o aumento da confiança e do aprendizado entre os participantes da rede**

As funções de mobilizar, monitorar, organizar e arbitrar são importantes meios para a atuação da governança nas redes, para a instauração de um ambiente imbuido de confiança. A função mobilizar potencializa a participação

ativa, enquanto que a função monitorar fortalece a responsabilização. A função organizar por sua vez proporciona clareza nos papéis assumidos e a arbitrar assegura a resolução equitativa de conflitos. Elementos como a troca aberta de ideias e a aprendizagem colaborativa, por fim, revelam-se indispensáveis para a consolidação desse ambiente de confiança.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes associativas são definidas como conglomerados de três ou mais organizações que colaboram para atingir metas que transcendem seus próprios interesses individuais, assumindo uma natureza também coletiva. Diferenciando-se de outras formas organizacionais, essas redes possuem estruturas de governança singulares. A governança, neste âmbito, exerce funções que são executadas por meio de uma série de mecanismos e práticas que podem variar entre formais e informais e geram resultados intermediários para as redes. Deste modo, o principal objetivo desta tese foi compreender como acontecem as relações de complementaridade entre funções da governança nas redes associativas de farmácias.

Para que este objetivo geral fosse alcançado, foram definidos três objetivos específicos: a) Identificar e caracterizar as relações de complementaridade entre as funções da governança; b) Analisar a implementação das funções da governança no cotidiano das redes; c) Investigar e descrever as interações específicas que geram complementaridade entre as funções de governança em redes associativas de farmácias

A partir deste contexto, foi realizada uma revisão bibliográfica tendo como base o conceito de redes cooperação interorganizacional, a evolução dos estudos em governança de redes até a apresentação de seis funções da governança (alinhar, integrar, mobilizar, monitorar, arbitrar e organizar) propostas por Wegner e Verschoore (2022). E finalmente estabelecendo relações de complementaridade entre as funções da governança e os resultados intermediários nas redes (aprendizado, justiça, poder, legitimidade e confiança) encontrados na literatura.

A metodologia de pesquisa adotou uma abordagem exploratória-descritiva de abordagem qualitativa, em que se utilizou como método a QCA e posteriormente a Análise de Conteúdo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas qualitativas com participantes de seis redes de farmácias, além da análise de dados secundários, como relatórios de desempenho das redes. Os resultados da pesquisa foram apresentados e discutidos nos capítulos quatro e cinco.

Ao realizar a análise QCA, chegou-se a conclusão de que a importância da função *mobilizar* para o crescimento das redes, atuando juntamente com as funções organizar, arbitrar e monitorar demonstra a inter-relação destas funções, proporcionando resultados intermediários para as redes e possibilitando o

crescimento da rede como um todo. A função mobilizar, não atua de forma isolada, mas é potencializada pelas funções organizar, arbitrar e monitorar de maneira complementar.

A partir dos resultados obtidos na QCA e da análise dos das falas dos entrevistados e análise dos documentos das redes, realizou-se a análise de conteúdo no capítulo cinco, através da análise das falas em consonância com a literatura, chegou-se a três proposições, a primeira, *P1- as funções mobilizar e monitorar, adotadas de forma complementar, ampliam a legitimidade entre os participantes da rede*, pois a função mobilizar constitui um importante elemento para fomentar a participação ativa dos membros da rede e otimizar a alocação de recursos. Complementarmente, a execução da função monitorar facilita a avaliação do progresso da rede como um todo e embasa a tomada de decisões baseada em evidências. Quando estas duas funções são aplicadas, contribuem não para a legitimidade de suas operações perante o conjunto de membros.

A segunda proposição se dividiu em duas partes, *P2a - A função arbitrar contribui positivamente para a resolução de conflitos e na promoção de justiça entre os participantes da rede e P2b - A função de organizar contribui para a distribuição de poder entre os participantes da rede*. A função arbitrar nas redes vai além da mera reconciliação entre partes, atua como um mecanismo regulatório que estabelece normas de convivência e fomenta um ambiente corporativo pautado por cooperação e equidade. Enquanto que a função organizar não apenas simplifica a gestão de sistemas intrincados, como também promove a expansão da rede, mediada por mecanismos de comunicação, coordenação e transparência processual. Assim, a governança assume papel central na disseminação de influências e na asseguuração de um equilíbrio de poder entre os membros da rede.

Finalmente a terceira proposição sintetizou a equação apresentada anteriormente pela QCA e se alinha com a literatura anterior. *P3 - As funções mobilizar, monitorar, organizar e arbitrar, adotadas de forma complementar, contribuem positivamente para o aumento da confiança e do aprendizado entre os participantes da rede*. As funções de mobilizar, monitorar, organizar e arbitrar são imprescindíveis para a instauração e manutenção de um ambiente organizacional baseado em confiança. A função mobilizar ativa a participação comunitária, a função monitorar instaura mecanismos de responsabilização, enquanto que organizar proporciona clareza na definição de papéis e por fim, a função arbitrar assegura a

resolução equitativa de disputas. A promoção de um ambiente aberto ao diálogo e à aprendizagem colaborativa serve como desdobramento na construção de um ecossistema de confiança.

A partir da análise dos resultados, é possível observar contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais obtidas por meio desta tese. Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para o desenvolvimento da compreensão das funções de governança nas redes associativas, particularmente nas redes associativas de farmácias. O trabalho especifica como as funções de mobilização, monitoramento, organização e arbitragem se inter-relacionam de maneira complementar para alcançar resultados intermediários e permitir o crescimento da rede.

A pesquisa vai além da descrição individual das funções de governança e explora como elas atuam de forma complementar. Esse conceito de complementaridade é inovador e acrescenta uma nova dimensão ao estudo de redes associativas. O estudo também integra a governança com resultados intermediários como aprendizado, justiça, poder, legitimidade e confiança, fornecendo um modelo teórico mais abrangente.

Metodologicamente, o estudo exemplifica o uso da QCA e da análise de conteúdo em conjunto. Esses métodos de pesquisa qualitativa foram combinados para explorar a complementaridade das funções de governança. A QCA permitiu a formulação de uma equação ilustrando a interação entre as funções de governança para o crescimento das redes e é uma contribuição metodológica significativa para estudos em redes associativas, enquanto a análise de conteúdo proporcionou detalhes contextuais ricos e explicativos sobre essa equação e aumenta a confiabilidade e validade dos resultados.

Como contribuição gerencial, os resultados oferecem insights para aqueles que lideram e gerenciam redes associativas, destacando a importância da adesão a múltiplas funções de governança e mostrando como tais funções podem ser implementadas de maneira complementar para fomentar um ambiente cooperativo mais eficaz. As proposições estabelecidas podem servir como orientações para melhorar as dinâmicas de rede, a tomada de decisão, a alocação de recursos e a resolução de conflitos.

O entendimento da complementaridade das funções de governança também pode favorecer a expansão da rede, a construção de confiança e a promoção do aprendizado entre os membros da rede. Como no caso das funções, mobilizar e

monitorar, quando exercidas de maneira complementar, suportadas pela tecnologia através de mecanismos como redes sociais e ferramentas de comunicação, promovem a transparência e a abertura entre os membros. Já o envolvimento da diretoria através da função arbitrar atuando na mitigação dos conflitos, propicia um ambiente de cooperação e justiça. Enquanto que a atuação dos líderes atuando na organização da rede, garante que a distribuição de poder seja mais equilibrada e transparente através da implementação de normas e rotinas no ambiente da rede. Finalmente, a presença dessas funções da governança atuando de maneira complementar, proporciona um ambiente de confiança entre os participantes.

Os resultados também fornecem insights práticos sobre como as funções de governança são efetivamente aplicadas no dia a dia das redes, servindo como um guia para melhores práticas.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo apresenta algumas limitações metodológicas que podem ser atribuídas a dois fatores principais. Em primeiro lugar, a pesquisa focalizou exclusivamente a análise dos participantes seis redes de farmácias. Em consequência, os resultados obtidos são circunscritos a este domínio específico. Adicionalmente, dentro de cada rede em estudo, a amostragem foi restrita a um máximo de seis respondentes, o que potencialmente limita a generalização das conclusões para a totalidade da rede em questão.

Em segundo lugar, a técnica de QCA foi empregada como método de investigação. Embora essa abordagem seja eficaz para o estabelecimento de relações lógicas entre as variáveis, ela não permite a quantificação da correlação entre essas mesmas variáveis, uma característica intrínseca de métodos estatísticos. Para mitigar esta limitação, foi aplicada a Análise de Conteúdo como uma estratégia complementar para enriquecer a capacidade explicativa dos achados.

Por último, é importante ressaltar que a maior parte da coleta de dados foi conduzida por meio de plataformas eletrônicas. Essa modalidade pode ter introduzido vieses, uma vez que aspectos contextuais e ambientais — que poderiam ter sido capturados através de visitas presenciais — não foram integralmente considerados.

Isso inclui, por exemplo, nuances visuais e outros elementos do ambiente das redes farmacêuticas que poderiam ter relevância para a pesquisa.

## 6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras investigações, uma direção promissora reside na aplicação extensiva do método *Fuzzy set* QCA. Este método oferece uma abordagem mais granular em comparação ao *Crisp set* QCA, ao considerar uma gama contínua de valores para variáveis, em vez de simplesmente adotar uma dicotomia. A abordagem *Fuzzy set* QCA mantém a análise configuração-consequente, permitindo identificar padrões complexos associados a uma dada variável dependente. Dessa forma, é possível introduzir valores intermediários entre zero e um, o que proporciona uma representação mais rica das probabilidades de associação entre um conjunto diversificado de valores para uma variável específica.

Alternativamente, a adoção de métodos quantitativos, como técnicas estatísticas avançadas, pode oferecer insights adicionais. Esses métodos permitem não apenas identificar correlações entre variáveis, mas também quantificar o grau de interação entre variáveis independentes e a variável dependente. Ao empregar técnicas estatísticas, pesquisadores têm a capacidade de especificar com mais precisão o relacionamento causal, em vez de apenas explorar possíveis condições causais como feito na QCA.

O desenvolvimento de um estudo longitudinal oferece a oportunidade única de examinar a evolução de um objeto empírico específico ao longo do tempo. Tal abordagem permite investigar a consistência dos resultados à medida que as redes se expandem e novos membros ingressam, alterando, assim, a dinâmica intrínseca da rede. Adicionalmente, a análise longitudinal proporciona o contexto adequado para explorar emergentes funções da governança e avaliar o seu impacto nos resultados intermediários, bem como no crescimento sustentável das redes ao longo do tempo.

A presente pesquisa foi contextualizada no setor farmacêutico, contudo, a metodologia aplicada é passível de extensão para outras configurações de rede e federações dentro do mesmo setor, inclusive em estruturas distintas como franquias e meta-redes. A replicação deste estudo em setores diversos também é uma direção investigativa valiosa.

Este trabalho espera a avançar o campo de pesquisa em administração, especificamente no domínio da governança das redes interorganizacionais. Além disso, vislumbra-se que futuros estudos possam capitalizar sobre os *insights* aqui gerados, contribuindo assim para o enriquecimento do corpus científico. Espera-se, ainda, que as descobertas oriundas desta pesquisa possam servir como catalisadores na formação e desenvolvimento de novas redes de pequenas empresas que, além de estabelecerem uma presença competitiva no mercado, também promovam ações coletivas com vistas à melhoria da sociedade e à sustentabilidade ambiental.

## REFERÊNCIAS

ACAR, Muhittin; GUO, Chao; YANG, Kaifeng. Accountability when hierarchical authority is absent: views from public-private partnership practitioners. **The American Review of Public Administration**, New York, v. 38, n. 1, p. 3-23, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074007299481>. Acesso em: 28 ago. 2023.

AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. Big questions in public network management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 11, p. 295-326, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/11/3/295/982742>. Acesso em: 28 ago. 2023.

AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. **Collaborative public management**: New strategies for local governments. Georgetown: Georgetown University Press, 2003.

AL-SHEYADI, Anwar; MUYLDERMANS, Luc; KAUPPI, Katri. The complementarity of green supply chain management practices and the impact on environmental performance. **Journal of Environmental Management**, Amsterdã, v. 242, p. 186-198, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.078>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479719305456>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ALBERS, Sascha; WOHLGEZOGEN, Franz; ZAJAC, Edward. Strategic alliance structures: An organization design perspective. **Journal of Environmental Management**, Amsterdã, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313488209>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313488209>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ANGELI, Alzira E. **A oferta de dados governamentais abertos para accountability democrática na América Latina**: uma análise sob a abordagem teórico-configuracional. 2021. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/73735>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jpart/mum032>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ATASHZADEH-SHOORIDEH, Foroozan *et al.* Factors predisposing to shared governance: a qualitative study. **BMC nursing**, London, v. 18, n. 9, p. 1-8, 2019. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-019-0334-2>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ATHAIDE, Anelise Schmitz; BORTOLASO, Ingridi Vargas; SCHWANTZ, Patricia Inês. Gestão e interdependência: uma análise dos elementos entre redes de cooperação, empresas associadas e evadidas. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 29, n. 1, p. 138-161, 2022. DOI: <http://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v29i1a2022.2989>. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/2989>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ATHEY, Susan; STERN, Scott. An empirical framework for testing theories about complementarity in organizational design. **National Bureau of Economic Research Working Paper Series**, Cambridge, n. 6600, p. 1-39, jun. 1998. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w6600>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DMNWNGbKdqfnp498LWBqJQH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BARDACH, Eugene; LESSER, Cara. Accountability in human services collaboratives: For what? and to whom? **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 6, n. 2, p. 197-224, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1181589>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª reimpressão. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRECA, Manuela; MENEGUZZO, Marco. Promoting Collaboration Through Creative Networks: The Puglia Music Industry. *In*: DEMARTINI, Paola *et al.* (orgs.). **Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector**. Cham: Springer, 2021. p. 179-198.

BERG-SCHLOSSER, Dirk *et al.* Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an approach. *In*: RIHOUX, Benoît; RAGIN, Charles C. (eds.). **Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 1-18.

BERTHOD, Olivier; SEGATO, Federica. Developing purpose-oriented networks: A process view. **Perspectives on Public Management and Governance**, Oxford, v. 2,

n. 3, p. 203-212, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz008>. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article/2/3/203/5549615>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BERTOSSO, Henrique; EBERT, Paula Narita Pereira; LAIMER, Claudionor Guedes. O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 15, n. 41, p. 303-334, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.303-334>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5694>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BIXLER, R. Patrick *et al.* Network governance for large-scale natural resource conservation and the challenge of capture. **Frontiers in Ecology and the Environment**, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 165-171, 2016. Disponível em: <https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/journal/15409309>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BLAKEY, Joe. Accounting for elephants: The (post) politics of carbon omissions. **Geoforum**, Amsterdã, v. 121, n. 1, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.02.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016718521000506>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa M. The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa M. Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12432>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12432>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CABRAL, Luís; ALMEIDA, Gonçalo Pacheco de. Alliance formation and firm value. **Management Science**, Catonsville, v. 65, n. 2, p. 879-895, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2954>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2017.2954>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CARMELI, Abraham; BRUELLER, Daphna; DUTTON, Jane. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, Hoboken, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.932>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.932>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CARTWRIGHT, Severina; DAVIES, Iain; ARCHER-BROWN, Chris. Managing relationships on social media in business-to-business organisations. **Journal of Business Research**, Amsterdã, v. 125, p. 120-134, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.028>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320307815>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CHAI, Linlin *et al.* The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 85, p. 269-280, fev. 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.004>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850119307059>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2016.

CLAUSS, Thomas; RITALA, Paavo. Network governance institutionalization:

Creating mutual value by harnessing and avoiding conflicts in interorganizational

networks. **Journal of Business Research**, Amsterdã, v. 163, p. 113880, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113880>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296323002382>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CODÁ, Renato Calhau. **A formação interativa de valor**: fatores que levam diferentes atores à cocriação e à codestruição de valor no ecossistema de serviço de hospitalidade turística. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/42265>. Acesso em: 28 ago. 2023.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, John; CRESWELL, David. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso Editora, 2018.

CRISTÓFOLI, Daniela *et al.* Having it all: can collaborative governance be both legitimate and accountable?. **Public Management Review**, London, v. 24, n. 5, p. 704-728, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960736>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2021.1960736?journalCode=rpxm20>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CRISTÓFOLI, Daniela; MACCIÒ, Laura; PEDRAZZI, Laura. Structure, mechanisms, and managers in successful networks. **Public Management Review**, London, v. 17, n. 4, p. 489-516, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.798025>.

Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2013.798025>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DA COSTA, Rodrigo Souza; SILVA, Eduardo Damião; NOGUEIRA, Danillo Prado. Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudo nos arranjos produtivos locais (APL) de *software* do Paraná. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 189-208, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2016012>. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2294>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DAMGAARD, Bodil; TORFING, Jacob. Network governance of active employment policy: the Danish experience. **Journal of European Social Policy**, New York, v. 20, n. 3, p. 248-262, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0958928710364435>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0958928710364435>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DANNER-SCHRÖDER, Anja; MÜLLER-SEITZ, Gordon. **Qualitative Methoden in der Organisations-und Managementforschung**: Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und-analyse. v. 1. Munchen: Vahlen, 2017.

DIAS, Cleidson Nogueira. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação**: Um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19329>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DIAZ-KOPE, Luisa; MILLER-STEVENSON, Katrina. Rethinking a typology of watershed partnerships: A governance perspective. **Public Works Management & Policy**, New York, v. 20, n. 1, p. 29-48, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1087724X14524733>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1087724X14524733>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DOUGLAS, Scott *et al.* Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. **Policy and Society**, London, v. 39, n. 4, p. 495–509, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1794425>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2020.1794425>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DRUMMOND, Conor; O'TOOLE JUNIOR, Thomas; MCGRATH, Helen. Social Media resourcing of an entrepreneurial firm network: Collaborative mobilisation processes. **Journal of Business Research**, Amsterdã, v. 145, p. 171-187, jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.046>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001643>. Acesso em: 28 ago. 2023.

EDELENBOS, Jurian; KLIJN, Erik-Hans. Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. **Administration & Society**, New York, v. 39, n. 1, p. 25-50, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399706294460>. Acesso em: 28 ago. 2023.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina; BALOGH, Stephen. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012. DOI:

<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>. Disponível em:

<https://academic.oup.com/jpart/article/22/1/1/944908>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ENNEN, Edgar; RICHTER, Ansgar. The whole is more than the sum of its parts — or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. **Journal of Management**, New York, v. 36, n. 1, p. 207-233, 2010.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309350083>. Acesso em: 28 ago. 2023.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FARMÁCIAS. A Febrapar. **Febrafar**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/a-febrafar/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

FEIZABADI, Javad; ALIBAKHSHI, Somayeh. Synergistic effect of cooperation and coordination to enhance the firm's supply chain adaptability and performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 29, n. 1, p. 136-171, 2021.

FEIZABADI, Javad; GLIGOR, David M.; ALIBAKHSHI, Somayeh. Examining the synergistic effect of supply chain agility, adaptability and alignment: a complementarity perspective. **Supply Chain Management**, Leeds, v. 26, n. 4, p. 514-531, 2021. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-08-2020-0424/full/html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**: coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GENUÍNO, Shirley Luanna Vieira Peixoto. **A influência do ambiente institucional no desempenho de rede de pesquisa**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/32670>. Acesso em: 28 ago. 2023.

GENUÍNO, Shirley Luanna Vieira Peixoto; HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, Francesc Xavier. Redes de Cooperação: Uma Análise dos Grupos de Pesquisa na Administração do Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 27, n. 3, p. 10336, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.3.10336>. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/10336>. Acesso em: 28 ago. 2023.

GETHA-TAYLOR, Heather *et al.* Collaborating in the absence of trust? What collaborative governance theory and practice can learn from the literatures of conflict resolution, psychology, and law. **The American Review of Public Administration**, New York, v. 49, n. 1, p. 51-64, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1177/0275074018773089>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074018773089>. Acesso em: 28 ago. 2023.

GURGEL, Maria Cristina Barbosa do Amaral. **Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho**: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8493>. Acesso em: 28 ago. 2023.

GURGEL, Maria Cristina Barbosa do Amaral; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Configurações estratégicas de firmas brasileiras de alto desempenho listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 16, n. 4, p. 586-607, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9fj36gnMT7sch3nx6fmZT7P/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HAUS-REVE, Silje; FITJAR, Rune Dahl; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. Does combining different types of collaboration always benefit firms? Collaboration, complementarity and product innovation in Norway. **Research Policy**, Amsterdã, v. 48, n. 6, p. 1476-1486, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.02.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733319300654>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HOLMSTROM, Bengt; MILGROM, Paul. The firm as an incentive system. **The American Economic Review**, Stanford, v. 84, n. 4, p. 972-991, 1994. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~milgrom/publishedarticles/The%20Firm%20as%20an%20Incentive%20System.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HU, Nan *et al.* Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. **International Journal of Conflict Management**, Leeds, v. 28, n. 1, p. 74–102, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-01-2016-0003/full/html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HUBER, Thomas L. *et al.* A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing. **Journal of Management Information Systems**, London, v. 30, n. 3, p. 81-114, 2013. DOI: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300304>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MIS0742-1222300304>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HUXHAM, Chris; BEECH, Nic. Inter-organizational power. *In*: CROPPER, Steve *et al.* (orgs.). **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 555-579.

IBORRA, Susanna *et al.* The governance of goal-directed networks and network tasks: an empirical analysis of European regulatory networks. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 28, n. 2, p. 270-292, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1093/jopart/mux037>. Disponível em:  
<https://academic.oup.com/jpart/article/28/2/270/4665091>. Acesso em: 28 ago. 2023.

JONES, Candace; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9711022109>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda. **Governança multinível: um framework para a governança da segurança pública brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais**. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241106>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patricia de Sá. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18624/etech.v13i1.1081>. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/1081>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patricia de Sá; AGUIAR, Ranieri Robert Silva de. Estratégia de governança digital: a relação entre o conhecimento e a governança pública federal. *In*: CONTECSI-INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 14., São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CONTECSI, 2017, p. 1165-1182. Disponível em: <https://www.tecsi.org/contecsi/index.php/contecsi/14CONTECSI/paper/view/4549>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KENIS, Patrick; PROVAN, Keith. Towards an exogenous theory of public network performance. **Public Administration**, Hoboken, v. 87, n. 3, p. 440-456, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KHAYATZADEH-MAHANI, Akram *et al.* Health in all policies (HiAP) governance: lessons from network governance. **Health Promotion International**, Oxford, v. 34, n. 4, p. 779-791, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/heapro/day032>. Disponível em: <https://academic.oup.com/heapro/article-abstract/34/4/779/5004396?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KIM, Tae Hun *et al.* Portfolio effects of knowledge management strategies on firm performance: Complementarity or substitutability?. **Information & Management**, Amsterdã, v. 58, n. 4, p. 103468, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103468>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720621000422>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KLIJN, Erik-Hans; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. **Administration & Society**, New York, v. 42, n. 2, p. 193-221, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399710362716>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KLIJN, Erik Hans; VAN MEERKERK, Ingmar; EDELENBOS, Jurian. How do network characteristics influence network managers' choice of strategies?. **Public Money & Management**, London, v. 40, n. 2, p. 149-159, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665828>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2019.1665828>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LAHIRI, Nandini; NARAYANAN, Sriram. Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 34, n. 9, p. 1042-1064, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2045>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2045>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LEHTONEN, Markku. Evaluating megaprojects: From the 'iron triangle' to network mapping. **Evaluation**, New York, v. 20, n. 3, p. 278-295, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356389014539868>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356389014539868>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LEMAIRE, Robin *et al.* Striving for state of the art with paradigm interplay and meta-synthesis: Purpose-oriented network research challenges and good research practices as a way forward. **Perspectives on Public Management and Governance**, Oxford, v. 2, n. 3, p. 175-186, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz010>. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/2/3/175/5538963?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LEMAIRE, Robin; PROVAN, Keith. Managing collaborative effort: How simmelian ties advance public sector networks. **The American Review of Public Administration**, New York, v. 48, n. 5, p. 379-394, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074017700722>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074017700722?journalCode=arpb>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LIU, Yi *et al.* A diagnostic model of private control and collective control in buyer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 63, p. 116-128, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116302954>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LUCIDARME, Steffie; CARDON, Greet; WILLEM, Annick. A comparative study of health promotion networks: configurations of determinants for network effectiveness. **Public Management Review**, London, v. 18, n. 8, p. 1163-1217, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1088567>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2015.1088567?journalCode=rpxm20>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MARIANI, Marcello. Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 53, p. 103-123, fev. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.015>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115003223>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MATINHEIKKI, Juri *et al.* New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 67, n. 8, p. 122-133, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.011>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117304807>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MATTOS, Leonardo *et al.* Das farmácias comunitárias às grandes redes: provisão privada de medicamentos, sistema de saúde e financeirização no varejo farmacêutico brasileiro. **Cadernos de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, p. e00085420, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00085420>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/rnm6jQ6rvbLPgNf3V79vBRh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MELE, Cristina. Conflicts and value co-creation in project networks. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 40, n. 8, p. 1377-1385, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.033>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111000927>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MILAGRES, Rosileia das Mercês; SILVA, Samuel Gomes da; REZENDE, Otávio. Governança colaborativa: A coordenação das redes de governança. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 103-130, 2019. DOI: <http://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6846>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56628/governanca-colaborativa--a-coordenacao-das-redes-de-governanca>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. **Journal of Accounting and Economics**, Amsterdã, v. 19, n. 2-3, p. 179-208, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-F](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-F). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016541019400382F>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MILWARD, H. Brinton; PROVAN, Keith G. **A manager's guide to choosing and using collaborative networks**. Washington: IBM Center for the Business of Government, 2006. Disponível em:

<https://www.businessofgovernment.org/report/managers-guide-choosing-and-using-collaborative-networks>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; WEGNER, Douglas. Institutional change and stability in strategic networks in the Brazilian pharmaceutical industry. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, Leeds, v. 16, n. 2, p. 260-281, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPHM-12-2020-0105/full/html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MOONEY, Ann; HOLAHAN, Patricia; AMASON, Allen. Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 44, n. 5, p. 733-758, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-09393-004>. Acesso em: 28 ago. 2023.

OSPINA, Sonia; SAZ-CARRANZA, Angel. Paradox and collaboration in network management. **Administration & Society**, New York, v. 42, n. 4, p. 404-440, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710362723>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399710362723?journalCode=aasb>. Acesso em: 28 ago. 2023.

O'TOOLE JUNIOR, Laurence. Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 57, n. 1, p. 45-52, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/976691>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PAGE, Stephen. Entrepreneurial strategies for managing interagency collaboration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 13, n. 3, p. 311-339, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1093/jpart/mug026>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/13/3/311/920491>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PAGE, Stephen *et al.* Coping with value conflicts in interorganizational collaborations. **Perspectives on Public Management and Governance**, Oxford, v. 1, n. 4, p. 239-255, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx019>. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/1/4/239/4820331?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PARENT, Milena; HARVEY, Jean. Towards a management model for sport and physical activity community-based partnerships. **European Sport Management Quarterly**, London, v. 9, n. 1, p. 23-45, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184740802461694>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PARK, Semin; MATHIEU, John; GROSSER, Travis. A network conceptualization of team conflict. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 45, n. 2, p. 352-375, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0472>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2020-36559-004>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PATTON, Michael Quinn. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. **Qualitative Social Work**, New York, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1473325002001003636?journalCode=qswa>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PFAJFAR, Gregor *et al.* Power source drivers and performance outcomes of functional and dysfunctional conflict in exporter–importer relationships. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 78, p. 213-226, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117302122>. Acesso em: 28 ago. 2023.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.249>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.249>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PROVAN, Keith; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, New York, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307302554>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PROVAN, Keith; HUANG, Kun. Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 72, n. 3, p. 366-375, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02504.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2011.02504.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PROVAN, Keith; LEMAIRE, Robin. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 72, n. 5, p. 638-648, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PROVAN, Keith; MILWARD, Brinton. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 61, n. 4, p. 414-423, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0033-3352.00045>. Acesso em: 28 ago. 2023.

PURDY, Jill. A framework for assessing power in collaborative governance processes. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 72, n. 3, p. 409-417, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RAAB, Jörg; KENIS, Patrick. Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, New York, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492609337493>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492609337493>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RAGIN, Charles. **The comparative method**: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAGIN, Charles. **Fuzzy-set social science**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

RAGIN, Charles C. Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. *In*: BOX-STEFFENSMEIER, Janet; BRADY, Henry; COLLIER, David (orgs.). **The Oxford Handbook of Political Methodology**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 174-198.

RAGIN, Charles; DAVEY, Sean. **Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 3.0**. Irvine: University of California, 2017.

RAGIN, Charles *et al.* Complexity, generality, and qualitative comparative analysis. **Field Methods**, New York, v. 15, n. 4, p. 323–340, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X03257689>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X03257689>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RICCIARDI, Francesca *et al.* Revisiting the cooperation – competition paradox: A configurational approach to short-and long-term cooperation performance in business networks. **European Management Journal**, Amsterdã, v. 40, n. 3, p. 320-331, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237321000852>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RIHOUX, Benoit; RAGIN, Charles C. **Configurational Comparative Methods: QCA and Related Techniques**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

ROTH, Ana Lúcia *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/DKMRjcSfNkpxjQfT9nYhMHQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RUTTEN, Roel. Uncertainty, possibility, and causal power in QCA. **Sociological Methods & Research**, New York, p. 00491241211031268, 27 jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/00491241211031268>, Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00491241211031268>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SAHIN, Funda; ROBINSON, Powell. Flow coordination and information sharing in supply chains: review, implications, and directions for future research. **Decision Sciences**, Hoboken, v. 33, n. 4, p. 505-536, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2002.tb01654.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2002.tb01654.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SAMBA, Codou; VAN KNIPPENBERG, Daan; MILLER, Chet. The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 39, n. 2, p. 379-402, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2710>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2710>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SANDES-FREITAS, Vitor; BIZZARRO-NETO, Fernando. *Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método*. **Revista Política Hoje**, Recife, v. 24, n. 2, p. 103-118, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SANDSTRÖM, Camilla *et al.* Policy goals and instruments for achieving a desirable future forest: Experiences from backcasting with stakeholders in Sweden. **Forest Policy and Economics**, Amsterdã, v. 111, p. 102051, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.102051>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389934119300012>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SARIDAKIS, Charalampos *et al.* A step-by-step guide of (fuzzy set) qualitative comparative analysis: From theory to practice via an implementation in a B2B context. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 107, n. 3, p. 92-107, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.026>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850122002309>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SAZ-CARRANZA, Angel; LONGO, Francisco. Managing competing institutional logics in public-private joint ventures. **Public Management Review**, London, v. 14, n. 3, p. 331-357, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637407>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2011.637407?journalCode=rpxm20>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SAZ-CARRANZA, Angel; OSPINA, Sonia. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks — Managing the unity-diversity tension. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 21, n. 2, p. 327-365, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/21/2/327/962612>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SCHNEIDER, Carsten; WAGEMANN, Claudius. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. **Comparative Sociology**, Leiden, v. 9, n. 3, p. 397–418, 2010. Disponível em: <http://www.compass.org/wpseries/WagemannSchneider2007.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SCHRUIJER, Sandra G. Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. **Team Performance Management**, Leeds, v. 26, n. 1/2, p. 17-28, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TPM-11-2019-0106/full/html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SEEPANA, Chandrasekararao; PAULRAJ, Antony; HUQ, Fahian Anisul. The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. **Industrial Marketing Management**, Amsterdã, v. 91, p. 100-113, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.012>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120308191>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SHANTZ, Angelique Slade *et al.* How formal and informal hierarchies shape conflict within cooperatives: A field experiment in Ghana. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 63, n. 2, p. 503-529, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0335>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2018.0335>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SIGGELKOW, Nicolaj. Misperceiving interactions among complements and substitutes: Organizational consequences. **Management Science**, Catonsville, v. 48, n. 7, p. 900-916, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.7.900.2820>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.48.7.900.2820>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SILVA, Paula Maines da. **A influência do pluralismo relacional nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas do setor hoteleiro**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6396>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SMITH, Julia Grace. Theoretical Advances in Our Understanding of Network Effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, Oxford, v. 3, n. 2, p. 167-182, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz032>. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/3/2/167/5707563?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. The democratic anchorage of governance networks. **Scandinavian Political Studies**, Hoboken, v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, London, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Accountable government through collaborative governance?. **Administrative Sciences**, Basel, v. 11, n. 4, p. 127, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040127>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/4/127>. Acesso em: 28 ago. 2023.

TAMASCIA, Edison. **Sonho, Loucura ou Empreendedorismo?** Um relato histórico sobre a criação do maior grupo associativista do Brasil. 3. ed. São Paulo: Contento, 2016.

TANG, Thuong Phat; FU, Xiaorong; XIE, Qinghong. Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships. **Journal of Business Research**, Amsterdã, v. 78, p. 252-260, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.020>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730036X#:~:text=Functional%20conflicts%20promote%20channel%20relationships,such%20as%20the%20tendency%20to>. Acesso em: 28 ago. 2023.

THOMAS, Llewellyn; RITALA, Paavo. Ecosystem legitimacy emergence: A collective action view. **Journal of Management**, New York, v. 48, n. 3, p. 515-541, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320986617>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320986617>. Acesso em: 28 ago. 2023.

TIWANA, Amrit. Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. **Journal of Management Information Systems**, London, v. 27, n. 2, p. 87-126, 2010. DOI: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270203>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MIS0742-1222270203>. Acesso em: 28 ago. 2023.

VAN VEEN-DIRKS, Paula; VERDAASDONK, Peter. The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, Leeds, v. 14, n. 6, p. 466-478, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598540910995237>. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/177/2009/00000014/00000006/art00008>. Acesso em: 28 ago. 2023.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BORTOLASO, Ingridi; TEIXEIRA, Rafael. Fostering effective strategic networks in an emerging economy: the role of public agents' mechanisms. **International Journal of Technology, Policy and Management**, Geneva, v. 18, n. 2, p. 164-184, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2018.092299>. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTPM.2018.092299>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WEGNER, Douglas. **Redes, Alianças e Parcerias**: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: EST Edições, 2019.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron S. Moreira. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, Maringá, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140030>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/4sWvVGc6KqXFDqS868BkCDN/?lang=en>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/4JRC6nZP9wSV8J74s5qwdQK/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Jorge. Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. **Administration & Society**, New York, v. 54, n. 3, p. 479-499, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/00953997211024580>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00953997211024580>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WILHELM, Miriam; SYDOW, Jörg. Managing coopetition in supplier networks—a paradox perspective. **Journal of Supply Chain Management**, Hoboken, v. 54, n. 3, p. 22-41, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12167>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jscm.12167>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WINKLER, Marione; WEGNER, Douglas; MACAGNAN, Clea Beatriz. The Maturity of Strategic Networks' Governance: Proposal of an Analysis Model. **Administrative Sciences**, Basel, v. 13, n. 5, p. 134, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13050134>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/134>. Acesso em: 28 ago. 2023.

WOHLSTETTER, Priscilla; SMITH, Joanna; MALLOY, Courtney L. Strategic alliances in action: Toward a theory of evolution. **Policy Studies Journal**, Hoboken, v. 33, n. 3, p. 419-442, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x>. Acesso em: 28 ago. 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Me conte sobre sua trajetória na rede, quais os cargos que já ocupou/ ocupa?
- 2- Você considera que os participantes da rede têm interesses são alinhados? Poderia me dar exemplos?
- 3- Em sua opinião, como os coordenadores fazem para que os interesses de todos os participantes sejam parecidos e estejam alinhados?
- 4- Há ações de mobilização para que os novos participantes conheçam os objetivos da rede e os mantenham alinhados? Poderia me dar exemplos?
- 5- Em sua opinião, a gestão da rede organiza os recursos humanos, físicos e financeiros de maneira que permitem alinhar os interesses participantes? Poderia me dar exemplos?
- 6- Como a gestão da rede se mobiliza para compartilhar e utilizar os conhecimentos e os recursos de maneira igualitária dos e para os participantes da rede?
- 7- Como e quando são realizadas práticas coletivas entre os participantes da rede? Como funciona a organização dessas práticas?
- 8- Os participantes da rede são estimulados a participar de debates e exposição de suas opiniões no estabelecimento das regras?
- 9- Na rede há o estabelecimento de regras claras de funcionamento? Qual a sua opinião quanto ao estabelecimento das regras formais na rede, em que ocasiões elas podem aumentar a reciprocidade entre os participantes?
- 10- Na sua opinião quais os pontos positivos e negativos das atividades em conjunto para os membros da rede?
- 11- A coordenação da rede adota medidas para a resolução de conflitos entre os participantes?
- 12- Como a coordenação da rede poderia intervir para a redução de conflitos entre os participantes?
- 13- Existe diferença de nível entre os participantes? Na sua opinião as diferenças de níveis podem atrapalhar a negociação e a resolução de conflitos entre os membros da rede?
- 14- Na rede existe a prestação de contas? De que maneira ocorre?
- 15- Como os participantes são estimulados a colaborar com informações individuais para a medição dos resultados em conjunto?

## APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DOS PASSOS REALIZADOS NO Fsqca QCA

A análise dos dados iniciou-se executando o *software fsqca na versão 4.0* e carregando os dados da pesquisa. A variável de saída foi determinada como Crescimento(CRES) e as demais, Alinhar(ALI), Integrar(INT), Organizar(ORG), Monitorar(MON) e Mobilizar(MOB) foram consideradas como condições causais. Cada entrevistado foi considerado um caso e todas as redes compuseram o conjunto de dados. Os casos foram identificados como (R)Rede(numero da rede) e (E)Entrevistado(ordem de entrevista) R1E1, R1E2, R1E3..., e assim seguiram, conforme Figura 1.

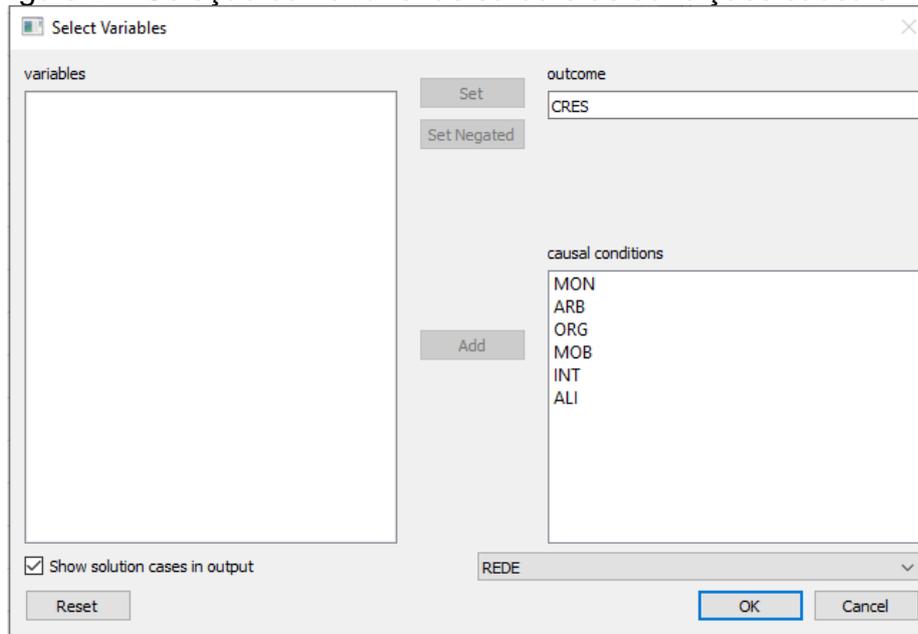
Figura 1 – Identificação dos Casos e as variáveis analisadas

REDE	ALI	INT	MOB	ORG	ARB	MON	CRES
R1E1	0	1	1	1	0	1	1
R1E2	1	1	1	1	1	1	1
R1E3	1	0	1	1	1	1	1
R1E4	1	1	1	1	0	1	1
R1E5	1	0	1	0	0	1	1
R2E1	0	0	1	1	1	0	1
R2E2	1	0	1	1	1	0	1
R2E3	1	0	1	1	1	1	1
R2E4	1	0	1	1	1	1	1
R2E5	1	1	1	0	1	1	1
R2E6	0	0	1	1	1	1	1
R3E1	1	0	1	1	1	1	1
R3E2	0	1	1	1	1	1	1
R3E3	1	1	0	1	0	0	1
R3E4	1	1	0	1	1	0	1
R3E5	0	1	0	0	0	1	1
R3E6	1	0	1	1	1	1	1
R4E1	0	0	1	1	1	0	0
R4E2	1	0	1	0	0	0	0
R4E3	0	1	0	1	1	1	0
R4E4	0	0	1	0	1	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após o software estar carregado com os dados e as variáveis selecionadas, conforme Figura 1, selecionou-se dentro do software a variável que seria considerada saída e as que seriam consideradas condições causais. Conforme descrito na Figura 2

Figura 2 – Seleção da variável de saída e as condições causais



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O software executou o comando e gerou todas as combinações possíveis para o conjunto de variáveis, resultado na *truth table* como mostrado na Figura 3.

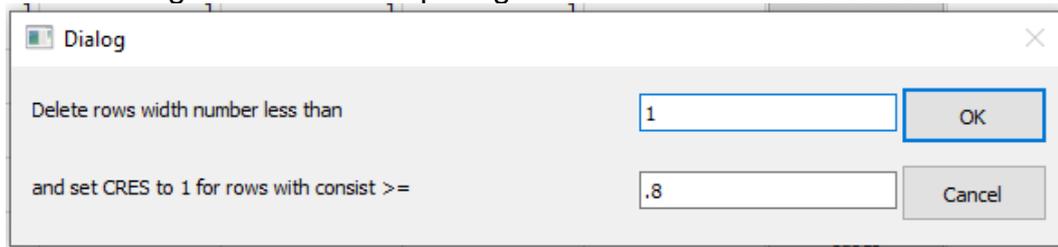
Figura 3 – *True Table*

ALI	INT	MOB	ORG	ARB	MON	number	CRES	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	0	1	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	cases	1	1	1
0	1	0	0	0	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	1	0	0	1	1	1	cases	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	cases	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	1	1	1	1	6	1	cases	0.833333	0.833333	0.833333
0	0	1	1	1	0	2	0	cases	0.5	0.5	0.5
1	0	1	1	1	0	2	0	cases	0.5	0.5	0.5
1	0	1	0	0	0	2	0	cases	0	0	0
0	0	1	0	1	0	2	0	cases	0	0	0
1	0	0	0	0	0	1	0	cases	0	0	0
0	1	0	0	0	0	1	0	cases	0	0	0
0	0	0	1	0	0	1	0	cases	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	cases	0	0	0
0	1	0	1	1	0	1	0	cases	0	0	0
0	1	1	1	1	0	1	0	cases	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida selecionou-se o comando codificar, em que aparece a janela que mostra os critérios padrões para codificar as variáveis que influenciam no resultado, conforme Figura 4.

Figura 4 – Critérios para gerar valor à variável de saída

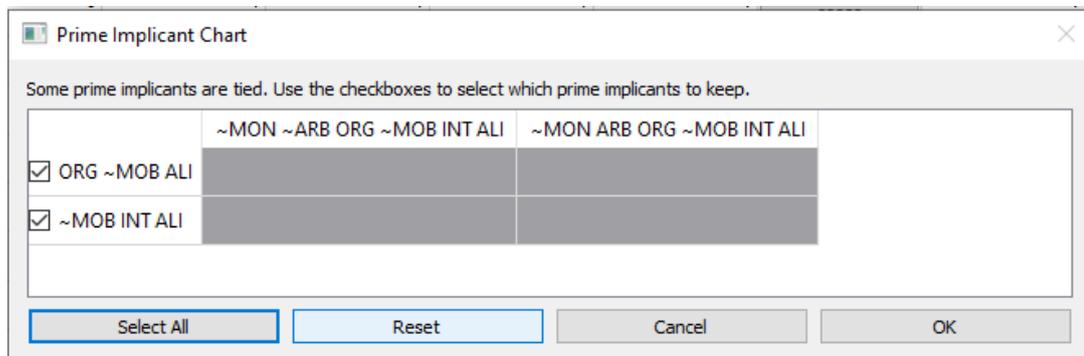


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para a primeira operação, foi dado o seguinte comando (*Delete rows width number less than 1*) utilizando-se do valor e 1 ou seja valores de menores que 1 foram excluídas do conjunto de dados e para a segunda operação, permaneceram as combinações com pontuações de consistência maiores ou iguais a 0.8 (*set CRES to 1 for rows with consist >=0.8*).

Após, iniciou-se o processo para gerar os resultados a partir do comando “*Standard Analyses*”, no qual foi definido quais as condições causais que afetam a variável de saída e quais poderiam afetar ou não a mesma. A Figura 5 apresenta a tela em que foi dado este comando.

Figura 5 – Seleção de critérios no *Standard Analyses*



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Utilizando-se a *Standard Analysis* o programa pergunta se as ausências dos fatores podem influenciar o resultado positivamente, assim selecionou-se todas as variáveis para serem mantidas na análise uma vez que o interesse aqui é saber justamente quais das variáveis influenciam no resultado. A Figura 6 apresenta o momento da seleção dos aspectos mencionados acima.

Figura 6 – Seleção Variáveis que podem ser a causa do crescimento

Causal Conditions:	Present	Absent	Present or Absent
MON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ARB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ORG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
MOB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
INT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ALI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, o software gerou três soluções: parcimoniosa, intermediária e complexa. A solução complexa não permite que nenhuma suposição simplificadora seja incluída na análise. Essa solução ignora completamente os remanescentes lógicos e elimina casos que não considera alinhados aos fatos. Inclui as relações de subconjuntos (suficiência) para a presença do resultado (RAGIN, 2009).

A solução parcimoniosa reduz as receitas causais ao menor número de condições possível, retornando à solução mais simples possível para o conjunto de dados. Finalmente, a solução intermediária inclui suposições simplificadoras selecionadas para reduzir a complexidade, mas apenas aquelas suposições consistentes com o conhecimento teórico e/ou empírico. A solução intermediária pode ser idêntica à solução complexa, já que esta representa a ausência de remanescentes lógicos do tipo contrafactual (SCHENEIDER; WAGEMANN, 2007)

Alem disso, nos resultados das análises alguns dados importantes são gerados, como o coeficiente *Coverage* (cobertura), que significa quanto do resultado é possível por cada solução como um todo. Ou seja, a cobertura reflete a extensão em que um determinado termo causal explica as instâncias do resultado. Entretanto, a cobertura mede apenas a importância empírica, não a importância teórica de um determinado termo causal.

O segundo coeficiente é *Consistency* (consistência), que significa a proporção de casos com uma determinada combinação de causas que exibem o

resultado. E por fim, a *Solution Coverage* (solução de cobertura) e *Solution Consistency* (solução de consistência), que são coeficientes que calculam a média de todos os coeficientes de cobertura ou consistência. Para o *crisp set* QCA, a solução de consistência deve estar acima de 0,85 em um bom modelo, aproximando-se idealmente de 1,0. A solução da consistência abaixo de 0,75 torna cada vez mais difícil, por motivos substantivos, sustentar que existe uma relação do subconjunto.

Os coeficientes *solution coverage* e *solution consistency* são coeficientes sumários em todos os termos que apareceram na solução complexa e que se repetirão na parcimônia e na intermediária. Os coeficientes que foram gerados no software estão demonstrados na Figura 7.

Figura 7 – Coeficientes *Solution Coverage* e *Solution Consistency*

<code>solution coverage: 1</code>
<code>solution consistency: 1</code>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Já o *raw coverage*, *unique coverage*, e *consistency* são coeficientes específicos de cada termo. Para a solução complexa o software gerou nove termos, cada um representando um caminho para o resultado desejado e para a solução parcimoniosa foram gerados quatro termos.

Figura 8 – Resultados da Solução Complexa

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
<code>~ALI*~INT*MOB*ORG*ARB</code>	0.176471	0.0588235	1
<code>ALI*MOB*~ORG*~ARB*MON</code>	0.117647	0.0588235	1
<code>~ALI*INT*ORG*~ARB*MON</code>	0.117647	0.0588235	1
<code>~INT*MOB*ORG*ARB*MON</code>	0.411765	0.294118	1
<code>ALI*INT*~MOB*ORG*~ARB*~MON</code>	0.117647	0.117647	1
<code>ALI*~INT*MOB*ORG*~ARB*~MON</code>	0.0588235	0.0588235	1
<code>ALI*INT*MOB*ORG*ARB*~MON</code>	0.0588235	0.0588235	1
<code>ALI*INT*MOB*~ARB*MON</code>	0.117647	0	1
<code>INT*MOB*ORG*~ARB*MON</code>	0.117647	0	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para esta tese, foram considerados os termos que apresentaram maior raw coverage, uma vez que todos os termos apresentaram consistência 1. Considerou-se então o primeiro e o quarto termo, conforme destacado na Figura 8. Foram considerados também, os três primeiros termos da solução

parcimoniosa. A solução Intermediária, repetiu as mesmas informações da solução complexa.

Figura 9 – Resultados da Solução Parcimoniosa

```
--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---  
frequency cutoff: 1  
consistency cutoff: 1
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
MOB*MON	0.647059	0.235294	1
~INT*MOB*ORG	0.529412	0.0588235	1
MOB*ORG*ARB	0.529412	0.0588235	1
INT*~MOB*ORG*~ARB	0.176471	0.176471	1

solution coverage: 1  
solution consistency: 1

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foram considerados os três primeiros termos da solução parcimoniosa, visto que nestes termos obteve-se uma maior pontuação da *Raw Coverage*. Com relação às interpretações das condições causais resultantes da solução complexa estão detalhadas no Quadro 1. Na álgebra booleana o símbolo “+” significa “OU” e o símbolo “ \* ” significa “E”, “~” trata da negação do dado lógico booleano, isso serve para melhor compreensão dos resultados. A análise das soluções geradas pelo software, foram apresentadas no Capítulo 4 no corpo do texto da tese.