

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

GEOVANE PAULO SORNBERGER

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA EM
COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS (CVN)**

SÃO LEOPOLDO

2017

Geovane Paulo Sornberger

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA EM
COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS (CVN)**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Área de concentração: Organizações e
Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen
Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Henrique
Rigoni

São Leopoldo

2017

S713p

Sornberger, Geovane Paulo

O processo de institucionalização da governança em comunidades virtuais de negócios (CVN) / por Geovane Paulo Sornberger. – 2017.

160 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

Orientador: Dr. Norberto Hoppen.

Coorientador: Dr. Eduardo Henrique Rigoni.

1. Comunidade virtual de negócios (CVNs). 2. Governança interorganizacional. 3. Processo de institucionalização. 4. Virtualidade. I. Título.

CDU: 658.012.43:316.772.5

Geovane Paulo Sornberger

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA EM COMUNIDADES
VIRTUAIS DE NEGÓCIOS (CVN)

Tese apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de ou Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 29 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Edimara Mezzomo Luciano – PUCRS

Eugenio Avila Pedrozo – UFRGS

Amarolinda Zanela Klein – UNISINOS

Douglas Wegner – UNISINOS

Norberto Hoppen – UNISINOS

Eduardo Henrique Rigoni – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Esta tese é resultado de sonhos, força de vontade, aprendizado, dedicação, suor, desprendimento, rupturas, compreensão, ensinamentos, compartilhamentos, torcida, apoio, amor, amizades e esperanças. É fruto da contribuição de muitos que estiveram comigo nesta jornada. Sou grato a cada um, e, por isso, aproveito este espaço para externar meus sentimentos de gratidão a vocês.

Agradeço, em especial, à Arlete, que literalmente sempre esteve junto comigo e nunca me deixou perder a fé e a esperança.

À minha família, que sempre me apoiou em todos os momentos.

Agradeço imensamente ao professor e amigo Norberto Hoppen, pela dedicada e paciente orientação, pela amizade, pelo aprendizado e apoio durante todo este trabalho.

Ao meu coorientador, professor Eduardo Henrique Rigoni, pela amizade, pelo apoio e pelos diversos ensinamentos recebidos.

Aos membros da banca examinadora, Edimara Mezzomo Luciano, Eugenio Avila Pedrozo, Amarolinda Zanela Klein e Douglas Wegner, pelas valiosas contribuições apresentadas.

Agradeço à APROESC, especialmente aos seus presidentes, Sr. Silvio Felippi e Sr. Rene Mahnke, pela parceria com a equipe de pesquisadores da UNISINOS. E, de modo geral, agradeço aos seus associados, que abriram as portas dos seus estabelecimentos e permitiram que esta pesquisa tornasse-se realidade.

Ao Sr. Johannes M. van Oene, presidente da Cooperativa Veiling Holambra, e ao seu Diretor Geral, Sr. André Van Kruijssen, por terem autorizado a pesquisa e pelas ricas informações fornecidas durante as entrevistas. Da mesma forma, agradeço a todos os associados de gestores da cooperativa por disponibilizarem as informações necessárias à pesquisa e pela atenção dispensada durante as entrevistas.

Meus agradecimentos à Célia Canisella, assistente executiva da Cooperativa Veiling Holambra. Esta pesquisa não teria sido possível sem o seu empenho para que eu obtivesse acesso aos participantes.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração, que nos transmitiram seus conhecimentos e que muito contribuíram para nossa formação.

Aos colaboradores da Secretaria Acadêmica, em especial à Ana Ziles, pela atenção e presteza despendida sempre que necessário.

Aos novos amigos do Rio Grande do Sul, em especial ao Leandro, à Manuela e à Paula, que, juntamente com os amigos e colegas da UNEMAT, em especial a Juliana, a Lierge, o Nilso e a Regina, pelo companheirismo sem igual nas alegrias e nos momentos difíceis. Valeu, pessoal!

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em especial à Escola de Gestão e Negócios, por proporcionar o DINTER juntamente com a Universidade do Estado de Mato Grosso, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Mato Grosso e a Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Por fim, agradeço a todas aquelas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para mais essa conquista.

RESUMO

Este estudo analisou como ocorre o processo de institucionalização da governança em Comunidades Virtuais de Negócios (CVNs) para compreender como este é influenciado pela virtualidade. Para esse propósito, um *framework* foi elaborado, levando em conta a virtualidade presente nas CVNs e as dimensões estruturais e instrumentais da governança em relações interorganizacionais. O *framework* tem como base a teoria institucional, especificamente o modelo teórico desenvolvido por Tolbert e Zucker (1999), que subdivide o processo de institucionalização em estágios de habitualização, objetificação e sedimentação, e também as bases de legitimação abordadas por Scott (2008). A abordagem de pesquisa utilizada foi qualitativa, por meio do estudo de dois casos; dentre os quais, um deles foi desenvolvido sob a perspectiva longitudinal. Os casos são representados por duas CVNs criadas para atender o segmento de flores e plantas ornamentais, a saber: CN-Flores e a Comunidade Veiling Online. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas, de observação não participante e de pesquisa documental, sendo analisados por meio da técnica análise de conteúdo. Os resultados principais indicam que a institucionalização da governança nas CVNs ocorre de forma diferenciada, tendo em vista o atual estágio de estruturação de cada arranjo interorganizacional que suporta as respectivas CVNs. Outros resultados envolvem a materialidade das interações advindas da virtualidade presente nas CVNs, cujos efeitos sobre o processo de institucionalização da governança são percebidos pela praticidade e agilidade nas transações e pelo seu potencial em formalizar decisões, normas e regras nas CVNs.

Palavras-chave: Comunidade Virtual de Negócios (CVNs). Governança Interorganizacional. Processo de Institucionalização. Virtualidade.

ABSTRACT

This study analyze how the process of institutionalization of governance in Virtual Business Communities (VBCs) to understand how it is influenced by the virtuality. For this reason, a framework was developed considering the virtuality present in the VBCs and the structural and instrumental dimensions of governance in interorganizational relationships. The framework is based on the institutional theory, specifically the theoretical model developed by Tolbert and Zucker (1999), which subdivides the Institutionalization process in steps of habitualization, objectification and sedimentation, and also on the foundations of legitimation proposed by Scott (2008). The research approach used was qualitative, with two case studies, one of them developed under the longitudinal perspective. The cases were represented by two VBCs created for the sector of flowers and ornamental plants, which are: CN-Flores and the Veiling Online Community. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation and documentary research and analyzed through the content analysis technique. The main results obtained indicate that the institutionalization of governance in the VBCs occur differently, considering the present structured stage of each interorganizational arrangement, which offers support to the respective VBCs. Other results comply with the materiality of the interactions resulting from the virtuality present in the VBCs. The effects of the materiality of the interactions on institutionalization process of governance are perceived by the practicality and promptness during the transactions and their potential to draw up formal decisions, standards and regulations in the VBCs.

Keys words: Virtual Business Community – VBC. Interorganizational Governance. Institutionalization Process. Virtuality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia para Comunidades Virtuais de Negócios.....	24
Figura 2 – Sistemas de governança em relações interorganizacionais.....	43
Figura 3 – Processo de institucionalização no indivíduo	51
Figura 4 – Processos inerentes à institucionalização e forças causais críticas	52
Figura 5 – Evolução do processo de institucionalização.....	57
Figura 6 – Institucionalização da Governança em Comunidades Virtuais de Negócios.....	60
Figura 7 – Desenho geral da pesquisa	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e atributos da virtualidade presentes em CVN.....	29
Quadro 2 – Dimensões da governança interorganizacional	37
Quadro 3 – Pilares das Instituições	47
Quadro 4 – Pilares das instituições e condutores	49
Quadro 5 – Pressões ambientais – antecedentes da desinstitucionalização.....	56
Quadro 6 – Variáveis da governança em CVN e autores de referência	60
Quadro 7 – Definição de virtualidade aplicada às CVN	61
Quadro 8 – Quadro analítico do processo de institucionalização da governança em CVN.	65
Quadro 9 – Protocolo da pesquisa	71
Quadro 10 – Codificação dos participantes das entrevistas	73
Quadro 11 – Etapas e ações empreendidas na análise de conteúdo	77
Quadro 12 – Eventos e ações para organizar a CVN e sua governança.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 BASE TEÓRICA	21
2.1 COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS (CVNS)	22
2.1.1 Conceito e definições das CVNs	22
2.1.2 Virtualidade presente nas CVNs	26
2.1.3 Necessidade de Coordenação da Ação Coletiva	29
2.2 GOVERNANÇA EM CVN	31
2.2.1 Modelos de Governança aplicáveis à CVN	33
2.2.2 Dimensões da Governança em CVN	36
2.2.3 Dimensão Estrutural da Governança	37
2.2.4 Dimensão Instrumental da Governança	39
2.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA	43
2.3.1 Instituição	44
2.3.2 Pilares das instituições	46
2.3.3 Processos de institucionalização	49
2.3.3.1 Estágios do processo de institucionalização	50
2.3.4 Proposta de um quadro analítico para o processo de institucionalização da governança em CVN	58
3 ESCOLHAS METODOLÓGICAS	67
3.1 SELEÇÃO DOS CASOS	67
3.2 DESENHO DA PESQUISA	69
3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	71
3.4 COLETA DE DADOS	72
3.4.1 Entrevistas semiestruturadas	73
3.7.3 Pesquisa documental	75
3.7.1 Observação não participante	75
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	76
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	79

4.1 O CASO CN-FLORES – APROESC.....	79
4.1.1 Descrição do Caso.....	79
4.1.2 Processo de Institucionalização.....	85
4.1.3 Virtualidade e seus efeitos na Institucionalização e Legitimação da governança na CN-Flores.....	97
4.2 O CASO VEILING ONLINE.....	101
4.2.1 Descrição do Caso.....	101
4.2.2 Processo de Institucionalização.....	104
4.2.3 Virtualidade e seus efeitos na Institucionalização e Legitimação da governança na Comunidade Veiling Online.....	116
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	122
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CN-FLORES).....	149
APÊNDICE B – ROTEIROS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	152
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE.....	158

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo desta tese é o processo de institucionalização da governança em comunidades virtuais de negócios (CVNs). Cumpre elucidar que a função básica da governança neste estudo é coordenar as atividades do relacionamento interorganizacional, no sentido de que as ações dos diferentes parceiros ofereçam suporte aos objetivos originais do arranjo cooperativo. Já as CVNs representam uma tipologia específica de relacionamento interorganizacional e são definidas como uma comunidade *on-line* suportada por plataformas de Tecnologia de Informação (TI), capazes de promover informações, transações comerciais e conectividade entre agentes econômicos de determinada(s) indústria(s).

Para aprofundar o objeto de estudo, a seguir são apresentados a contextualização do tema a ser estudado, a formulação do problema envolvendo as questões de investigação, os objetivos (geral e específicos), a justificativa desta pesquisa e a forma como o texto encontra-se estruturado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As CVNs estão inseridas no campo de estudo dos relacionamentos interorganizacionais, os quais têm a essência do seu surgimento relacionada a condições ambientais que impulsionam organizações individuais a juntarem-se a outras. Estudos, como os de Emery e Trist (1965), Pfeffer e Salancik (1978), Williamson (1975) e Miles e Snow (1986) já argumentavam que o aumento da complexidade do ambiente obrigaria as organizações a cooperarem para diminuir a incerteza do ambiente e aumentar a sua estabilidade organizacional. Em outras palavras, a participação em relacionamentos interorganizacionais permite condições mais favoráveis de acesso, dentre outros, a recursos complementares, a poder e controle, a menores custos de transação a partir de fatores como confiança, reputação e legitimidade (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; PAHNKE; KATILA; EISENHARDT, 2015; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010). Em suma, nesse formato organizacional, as organizações optam por obter ou por desenvolver, mediante a cooperação interfirmas, os recursos e as competências necessárias para ajustar-se a um ambiente caracterizado pela incerteza e complexidade (BALESTRIN, A.; ARBAGE, 2007; SULLIVAN; FORD, 2014).

A emergência dos relacionamentos interorganizacionais também é, em parte, justificada pelo aumento da complexidade informacional e pela crescente sofisticação das tecnologias de

informação dentro das organizações (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012). No campo organizacional, plataformas de TI fornecem as bases que permitem uma grande gama de aplicações e práticas de negócios relacionadas (FICHMAN 2004; RICHARDSON et al. 2014). A internet e suas tecnologias tornaram-se ferramentas de produção e de divulgação de conhecimento, o que acelerou o reconhecimento de que atores, além das fronteiras tradicionais da empresa, possuem um conhecimento único que pode ser aplicável dentro da organização (BENKLER, 2006; VON HIPPEL, 2005; ZAMMUTO et al., 2007).

A esses avanços tecnológicos é em parte atribuído o surgimento de uma tipologia específica de relacionamento interorganizacional: as Comunidades Virtuais de Negócios – CVNs (MARKUS; LOEBBECKE, 2013). Definidas como uma comunidade *on-line* suportada por uma plataforma de TI, essas estruturas suportam relacionamentos interorganizacionais e são capazes de promover informações, transações comerciais e conectividade entre agentes econômicos de determinada(s) indústria(s) (KREUZER; BORN; BERNIUS, 2015; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; SUN; GREGOR; KEATING, 2015). Esses relacionamentos possibilitam que seus membros troquem informações, compartilhem conhecimento e desenvolvam processos de negócio por meio de uma plataforma de TI especificamente criada como forma de coordenar as relações entre as entidades juridicamente autônomas (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012), possibilitando novas oportunidades de mercado.

Como em qualquer outro tipo de relacionamento interorganizacional, as CVNs necessitam de coordenação como forma de alcançar os objetivos que induzem uma organização a atuar na coletividade. Como é grande o número de organizações que normalmente fazem parte desses relacionamentos interorganizacionais, também é elevada a quantidade de possíveis interações entre as empresas participantes, tornando a coordenação uma atividade complexa (PROVAN; KENIS, 2007; RAEYMAECKERS; KENIS, 2016). Surge, assim, a noção da governança interorganizacional que, por meio do uso de instituições e estruturas de poder, destina-se à compreensão do funcionamento desses arranjos interorganizacionais e de como certas condições presentes nesses arranjos podem afetar os resultados obtidos (ALBERS, 2010; OSTROM, 2011; PARK, 1996; PROVAN; KENIS, 2007).

Nas comunidades virtuais, a governança perpassa pelo uso de plataformas de TI capazes de ampliar e potencializar o papel da governança das relações entre membros de uma comunidade específica (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012; HERCHEUI, 2011; MARKUS; LOEBBECKE, 2013). Por sua vez, as plataformas TI que suportam as CVNs representam estruturas cuja presença do atributo virtualidade nas interações entre membros participantes (CASTELLS, 2005;

MARKUS; BUI, 2012; SUN; GREGOR; KEATING, 2015) confere características específicas aos relacionamentos por elas mediados. Argumenta-se que a virtualidade presente nas comunidades virtuais constitui uma nova e importante agenda de pesquisa no contexto da governança em relacionamentos interorganizacionais (MARKUS; BUI, 2012).

Levando-se em consideração o funcionamento das CVNs, a governança é entendida sobre “como ela é praticada” e está associada a elementos internos da governança (estrutura e instrumentos), representados pela definição de um conjunto de regras e de procedimentos, formais e informais, referentes à organização interna da cooperação (ALBERS, 2005, 2010; OSTROM, 2011; PROVAN; KENIS, 2007). Assim, a governança passa a representar uma das bases de sustentação em empreendimentos cooperativos, contribuindo para a unidade entre os atores na obtenção dos interesses coletivos, de forma que se admite que o comportamento desses atores seja afetado por aspectos institucionais de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo (SCOTT, 2008). Esses fatores operam no arranjo interorganizacional, regulando de diferentes formas o seu funcionamento. Assume-se, então, que a dinâmica da governança e sua evolução em arranjos interorganizacionais são resultados de um processo de institucionalização das práticas desenvolvidas em conjunto pelos seus membros.

Nessa perspectiva, a análise do ambiente institucional torna-se relevante nos estudos que procuram compreender o funcionamento dessas CVNs interna e externamente. Por ambiente institucional, entendem-se as regras e as exigências com as quais as organizações devem conformar-se para obter legitimidade (RUEF; SCOTT, 1998; SCOTT; MEYER, 1994). Para tal, a teoria institucional responde satisfatoriamente, na medida em que argumenta que o ambiente relaciona-se com as organizações mediante a imposição de normas e valores que acabam sendo validados no ambiente organizacional (SCOTT, 2008). Sendo assim, a governança em CVN somente poderá ser considerada como instituição¹ a partir do momento em que se configurar como prática social em um contexto de virtualidade das interações, ao que Giddens (1978) entende como sendo as ações regularizadas e recorrentes de indivíduos situados em um sistema social, ao mesmo tempo em que cria e recria esse sistema; ou seja, para ser considerada institucionalizada, a governança precisa tomar corpo próprio e passar ao status de regra no pensamento e na ação social em determinado contexto, a exemplo das CVNs (MEYER; ROWAN, 1977). Portanto, precisa estruturar-se no interior dos arranjos, o que pode acontecer gradualmente. De forma adicional a esse entendimento, Owen-Smith (2011) argumenta que o processo de institucionalização não consiste em um dueto de ser ou não ser, e

¹ Berger e Luckmann (2004) definem *instituição* como sendo os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Funcionam como guias de ação, geradas e mantidas por meio das interações sociais.

sim em uma questão de grau. Assim, a governança nas CVNs pode estar em um maior ou menor grau de institucionalização,

Embora haja uma grande variedade de trabalhos voltados para a análise organizacional baseada na teoria institucional, especificamente quanto ao processo de institucionalização de práticas e ações coletivas, bem como aos fatores envolvidos nesse processo, há pouco consenso sobre a definição de questões centrais da teoria, sua mensuração ou métodos. Isso resulta em poucos relatos empíricos sobre os mecanismos e dinâmicas do processo de institucionalização, uma vez que não se caracterizam de forma clara os estágios que o compõe (TOLBERT; ZUCKER, 1999; KORINEK; VEIT, 2015; BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017). Para Barley e Tolbert (1997), os institucionalistas têm ignorado como as instituições são criadas, alteradas, reproduzidas e, se for o caso, descartadas ou reformuladas, o que pode ocorrer em virtude de seus modelos estarem ainda em desenvolvimento.

Sendo assim, são poucos os estudos que analisam o processo de institucionalização acontecendo gradativamente, podendo estar mais ou menos adiantado no processo, bem como a análise dos fatores decisivos à institucionalização, além dos processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização como parte do mesmo processo (BARLEY; TOLBERT, 1997; TOLBERT; ZUCKER, 1999). Quanto à governança em CVN, esta pode configurar-se de maneira diferenciada ao se encontrar em estágios de institucionalização diferentes, dado, principalmente, pelo grau de estruturação do campo organizacional² em que está inserida, além da capacidade de cada organização isoladamente de atuar em CVN, em decorrência da sua capacidade de agência³, o que inclui sua aptidão em lidar com aspectos da virtualidade presentes nesse tipo de arranjo interorganizacional.

No caso específico desta pesquisa, o campo organizacional estudado foram CVNs desenvolvidas para atender o segmento de flores de corte e plantas ornamentais. O estudo envolveu dois casos. O primeiro é representado por uma CVN inicialmente desenvolvida para um arranjo interorganizacional gaúcho produtor de flores, no qual vários dos seus integrantes aspiravam melhorar a competitividade dos seus negócios e vislumbraram que uma CVN poderia contribuir para tanto. Denominada de Comunidade de Negócios de Flores – CN-Flores (“CN-FLORES – Comunidade de Negócios de Flores”, 2014), a CVN foi criada como parte de um projeto de pesquisa desenvolvido em uma universidade da região Sul. Um dos resultados

² *Campo organizacional* é entendido como um conjunto de atores que se relacionam, e seus relacionamentos acabam por padronizar as interações entre eles (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

³ *Agência*, em definição dada por Giddens (1989), representa a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos.

obtidos revelou, empiricamente, que o principal problema à criação de uma Comunidade de Negócios baseada em artefatos tecnológicos passa primeiro pela implementação de uma governança cujos membros percebam as regras como sendo justas. Entretanto, as lideranças locais explicaram que ainda não estavam preparadas para desempenhar esse papel. (KLEIN et al., (2014). Então, no segundo semestre de 2015, a CN-Flores também passou a ser desenvolvida para um grupo de produtores de plantas ornamentais de Santa Catarina, vinculados à APROESC – Associação dos Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina (www.aproesc.com.br), associação que os representa e que poderia levar o processo de definição de normas e regras de negócios adiante, garantindo a governança da comunidade. O segundo caso é representado por uma organização líder de mercado no segmento flores e plantas, a Cooperativa Veiling Holambra – CVH. Atenta às possibilidades que a tecnologia oferece, a cooperativa desenvolveu uma CVN conhecida por Veiling Online (www.veiling.com.br/intermediacao/), que consiste em um sistema de vendas que permite integrar toda a cadeia produtiva.

Os casos acima foram escolhidos tendo em vista os contrapontos da sua forma de governança, o que é evidenciado pelo atual estágio de estruturação e modelo de governança adotado em cada arranjo interorganizacional. Em um dos extremos, temos o caso da Comunidade de Negócios de Flores – CN-Flores® (www.cnflores.com.br), que se encontra ainda em estruturação e que, dadas as características desse aglomerado de empresas, adota o modo de governança participativa (PROVAN; KENIS, 2007; RAEYMAECKERS; KENIS, 2016). Em outro extremo, temos o caso da comunidade Veiling Online (www19.veilingholambra.match-online.com.br), disponibilizada aos associados de uma organização cooperativa com 50 anos de existência e líder de mercado no segmento de flores e plantas ornamentais, cuja governança é praticada por meio de uma organização administrativa com um elevado nível de estruturação de suas atividades (PROVAN; KENIS, 2007; LEMAIRE; PROVAN; MERCKEN; LEISCHOW, 2017, no prelo). Sustenta-se, então, que o processo de institucionalização da governança, em cada CVN investigada, seja influenciado pelo estágio de estruturação em que se encontram as CVNs e pelo modelo de governança por elas adotado.

De forma generalista, as CVNs constituem um ambiente altamente favorável para a adoção de práticas sociais, sendo a análise do processo de institucionalização da sua governança extremamente relevante, ao se considerar a diversidade e heterogeneidade de atores envolvidos (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; MOORE, 1993). Do ponto de vista mais específico, a pesquisa focou sua atenção em entender como a

governança está institucionalizando-se nas organizações em meio às mudanças ocasionadas pela virtualidade⁴ presente nas CVNs. Sustenta-se que a virtualidade exerça influência sobre o processo de institucionalização dos elementos estruturais e instrumentais da governança (ALBERS, 2005, 2010; OSTROM, 2011; PROVAN; KENIS, 2007).

Com base nas colocações anteriores, têm-se a questão que motiva esta pesquisa: *Como ocorre o processo de institucionalização da governança em CVN?*

Tendo em vista a problemática de pesquisa exposta, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos que esta tese pretende atingir.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta tese é analisar o processo de institucionalização da governança em CVN para compreender como este é influenciado pela virtualidade. Como objetivos específicos, os que seguem:

- a) Analisar o processo de institucionalização e a legitimação das CVNs e sua governança, apontando as características relevantes;
- b) Avaliar os efeitos da virtualidade sobre o processo de institucionalização e legitimação das CVNs e sua governança;
- c) Identificar e analisar as semelhanças e diferenças de cada CVN com base nos elementos de governança adotados em cada arranjo interorganizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A principal contribuição desta tese é a de avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento do tema *governança das relações interorganizacionais*. O interesse nesses arranjos interorganizacionais é justificado pela importância e complexidade das questões relacionadas com a sua governança como, por exemplo, a heterogeneidade dos membros, a existência de tensões, a multiplicidade de objetivos e a existência de um interesse/objetivo comum para cooperar (MANDELL; KEAST, 2007; STONE; CROSBY; BRYSON, 2010). Nas CVNs, particularmente, a governança perpassa pelo uso de plataformas de TI, o que lhes confere uma dinâmica de funcionamento diferenciada (BANKER; MITRA;

⁴ A virtualidade no ambiente empresarial catalisada pela evolução da TI nos modelos de negócio está primariamente relacionada ao desenvolvimento de unidades operacionais interligadas logicamente por meio de comunicações intensas mediadas por plataformas de TI (MARKUS; MANVILLE; AGRES, 2000; CHANDRASHEKAR; SCHARY, 1999).

SAMBAMURTHY, 2011; HERCHEUI, 2011), que pode influenciar no processo de institucionalização da sua governança, inibindo-a ou impulsionando-a, e, dessa forma, representa um terreno fértil para explorar nossa questão de pesquisa.

Por sua vez, as abordagens relacionadas em “como ocorre a governança”, no contexto das relações interorganizacionais, remetem ao entendimento da governança conforme desenho estrutural de como acontece a coordenação entre os agentes, igualmente dos mecanismos regulatórios (regras, normas, sanções, incentivos) para a mediação dos relacionamentos entre os agentes econômicos envolvidos (ALBERS, 2010; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; OSTROM, 2010, 2011; VAN DE VEN; WALKER, 1984), o que acaba por recriar práticas sociais. Embora seja dada uma vasta atenção para a governança em relacionamentos interorganizacionais, investigações com o propósito de compreender sua real estruturação, gestão e controle, reconhecidamente têm recebido menor zelo da literatura sobre o assunto (ALBERS, 2010; GRANDORI, 1997; GULATI; SINGH, 1998; ROTH et al., 2012; WEGNER, 2011, 2012), o que vem, de certa forma, dificultando sua institucionalização nesses ambientes.

Adicionalmente, Saz-Carranza e Ospina (2011) afirmam que as pesquisas que existem sobre a questão da governança em relacionamentos interorganizacionais, em sua grande maioria, analisam apenas as questões estruturais e funcionais (forma e papel da governança). Elas não levam em conta seus processos, suas instituições e comportamentos de suas organizações membros ou de seus líderes (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2007; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2011).

Em contrapartida, as CVNs representam uma nova forma organizacional que engloba várias organizações auto motivadas. A adesão é voluntária, ou seja, embora haja deliberações sobre critérios de adesão, o membro é quem decide se quer ou não participar da comunidade. As definições com relação à adesão servem para o fim exclusivo de moldar a atração, seleção e retenção dos membros no coletivo. Sua essência está na ausência de autoridade formal (contratual), tal como consagrado nos demais relacionamentos interorganizacionais, alterando a dinâmica do comportamento dos membros dentro da comunidade e, conseqüentemente, os mecanismos de governança necessários para coordenar a ação coletiva (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012). Além disso, mesmo em uma esfera mais abrangente, a das relações interorganizacionais, não foram encontrados trabalhos que discutam o processo de institucionalização da governança como um processo recursivo, em que elementos como estrutura, agência e interpretação são tratados como noções fundamentais da institucionalização como processo recorrente. Os atores sociais, portanto, mediante sua capacidade de agência, participam do processo de construção social da realidade a partir de condicionantes estruturais,

criados pelos atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo de interpretações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010), justificando, assim, investigações de como ocorre a governança nesses ambientes.

Lacunas de pesquisa também são apontadas por Markus e Loebbecke (2013) como oportunidades de investigação no sentido de compreender quando, como e por que ocorre a adesão às CVNs, além das condições que promovem ou inibem sua adoção generalizada. Outras indagações feitas pelas autoras são: seriam as dimensões da tecnologia presentes nas CVNs influenciadores da governança nesses ambientes de coletividade? Quais as possibilidades e os efeitos provenientes da adesão de plataformas digitais em comunidades de negócios? A ausência de respostas para tais questionamentos sugere fortemente que a teoria existente não está totalmente à altura da tarefa de explicar e prever a governança nas CVNs. Além disso, com a difusão desses ambientes, enquanto sítios de interação *business-to-business*, futuras investigações são apontadas como necessárias para melhorar a nossa compreensão acerca desse importante fenômeno (MARKUS; LOEBBECKE, 2013).

Também Depaoli e Za (2016) evidenciaram a relevância de futuras investigações sobre a virtualidade em relacionamentos interorganizacionais para obter uma compreensão específica dos seus membros ao lidarem com a concepção e redesenho do ambiente cooperativo dentro de uma perspectiva de materialidade digital presente nas CVNs.

Adicionalmente, Tilson, Lyytinen e Sørensen (2010) chamam a atenção para a necessidade de compreensão das maneiras pelas quais essas infraestruturas tecnológicas (plataformas virtuais) alteram as formas de governança, influenciam o desenvolvimento dos sistemas de informação e promovem novos efeitos em todos os níveis de análise. Nesse sentido, Banker et al. (2011) estudaram o uso de plataformas virtuais nas transações de compra e venda de café na Índia. Os resultados evidenciaram que o papel de coordenação é estimulado pelo uso de plataformas virtuais, na medida em que são capazes de suportar a organização do mercado para inúmeros produtos para os quais já existem normas e padrões precisos de classificação, como no caso do trigo, da soja e do milho, os quais são considerados *commodities* (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; RIGONI et al., 2013).

Por organização de mercado, entendem-se sistemas de processamento de informação, que executam o papel dos sistemas de governança, uma vez que representam um consenso entre os diferentes atores que competem na organização dos processos interdependentes (KAMBIL; HECK, 1998). Assim, o fato das CVNs serem suportadas por um artefato baseado em tecnologia da informação pode fazer com que essa organização do mercado possa ocorrer a custos menores do que uma empresa organizadora de mercado tradicional, desempenhando

papel de governança na medida em que coordena a ação coletiva dos membros participantes da comunidade (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; RIGONI et al., 2013).

Além dos argumentos elencados, a justificativa para essa proposta também se assentou em uma investigação do estado da arte sobre o tema da governança em CVN. Nesse sentido, além dos textos seminais de Gulati, Puranam e Tushman (2012) e Markus e Loebbecke (2013), os quais, embora apresentando terminologias diferentes, foram responsáveis por criarem o termo *comunidades virtuais de negócios*, foram selecionadas publicações científicas que discutem a temática da governança no contexto das relações interorganizacionais, uma vez que as CVN constituem uma tipologia específica desse tipo de parceria. Uma exaustiva revisão nesses textos revelou o que Markus e Loebbecke, anteriormente citadas, também já haviam colocado em 2013, culminando com uma série de questões não respondidas. Por fim, os resultados evidenciaram não existirem outros estudos que relacionem o tema da governança em CVN da forma apresentada por este estudo, denotando o ineditismo desta pesquisa.

A relevância para o campo profissional está baseada na identificação de fatores pertinentes à dinâmica de funcionamento de CVN na área de agronegócios, particularmente importantes em países em desenvolvimento, nos quais os agentes econômicos que detêm informações sobre preço e mercado (muitas vezes representados pelos atacadistas) levam vantagem sobre os que não detêm informações (os produtores) (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2013). Além disso, um estudo do mercado de flores e plantas ornamentais, promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), colocou como fatores críticos de sucesso a necessidade de cooperação para complementar a oferta de produtos, o desenvolvimento de negócios *on-line* e a necessidade de construir reputação social no mercado. Em síntese, para o avanço dos estudos nesse campo, espera-se que o trabalho traga contribuições para a academia, para o desenvolvimento das organizações que atuam em CVN e para a sociedade no âmbito da atuação destas CVN.

Para atender ao objetivo proposto, a presente tese foi organizada em cinco capítulos além desta introdução. O capítulo 2 é representado pela base teórica, no qual se discutem as CVNs como um ambiente de ação coletiva; a governança em CVN; e, os aspectos referentes ao processo de institucionalização da governança. O capítulo finda com uma proposta de um quadro analítico do processo de institucionalização da governança em CVN, tendo por base os aspectos teóricos abordados. No terceiro segmento, foram apresentados, de forma detalhada, os procedimentos metodológicos empregados ao desenvolvimento da pesquisa. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados para os dois casos pesquisados. O quinto capítulo faz a

discussão dos resultados a partir da análise conjunta dos casos. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo (sexta seção), as referências utilizadas no estudo e os apêndices.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica desta tese, que tem por objeto de pesquisa o processo de institucionalização da governança em CVN. Visando atender a esse propósito, foi realizada uma extensa revisão da literatura, buscando explorar o tema por meio dos principais elementos teóricos que constituem o problema de pesquisa proposto, dentre eles estão as comunidades virtuais de negócios, a governança interorganizacional e o processo de institucionalização. O principal objetivo foi identificar publicações seminais e publicadas nos últimos cinco anos, cujo tema tivesse relação com esses elementos.

Assim, o processo de revisão da literatura teve início com uma consulta às bases de dados científicas, dentre elas é possível dar destaque para EBSCO, *Emerald*, Portal Periódicos da CAPES, *Science Direct* e *Web of Science*. Foi realizada uma busca pelas expressões *governance* e *interorganizational* ou *inter-organizational* e os critérios de filtro para refinamento da busca foram: 1) Áreas de pesquisa: Negócios; 2) Tipos de documento: Artigo científico; 3) Idioma: Português e Inglês.

Foi realizada também uma busca pelas mesmas expressões em alguns *journals* reconhecidos pelo grau de impacto de suas publicações científicas, entre os quais cabe destacar o *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Business Information Review*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *MIS Quarterly*, *Organization Science* e *Organization Studies*. Em um segundo momento, foram pesquisados os principais periódicos nacionais utilizando-se dos mesmos termos de pesquisa. Nesse caso, foram selecionados para pesquisa os periódicos classificados na área com conceito A2, B1 e B2 no sistema de classificação Qualis/CAPES, resultando na consulta aos seguintes periódicos: *Brazilian Administration Review* (BAR); Cadernos EBAPE (FGV); Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Mackenzie (RAM); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração da USP (RAUSP); Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS (BASE), Revista Eletrônica de Administração (REAd).

Adicionalmente, uma consulta foi realizada nos anais eletrônicos dos eventos promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), além dos anais de eventos internacionais como *Americas Conference on Information Systems* (AMCIS), *International Conference on Information Systems* (ICIS) e o *International Conference on Information Resources Management* (Conf-IRM).

Os resultados das buscas foram avaliados, e somente aquelas publicações vinculadas ao tema da pesquisa foram selecionadas para a revisão. A partir dessas referências, foram localizados outros textos relevantes para análise, utilizando-se da técnica *snowball*.

As análises realizadas nos textos selecionados ratificaram as constatações de outros autores, a exemplo de Albers (2005, 2010), Castro e Gonçalves (2014), Roth et al. (2012), Theurl (2005) e Wegner (2012) sobre a escassez de estudos sobre a institucionalização da governança em relacionamentos interorganizacionais, evidenciando o ineditismo desta pesquisa.

2.1 COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS (CVNS)

Esta seção apresenta conceitos e tipologias relevantes para a compreensão das Relações Interorganizacionais, dentre os quais se encontram as Comunidades Virtuais de Negócios – CVNs. Aprofundam-se os conceitos, características e as dimensões da tecnologia da informação presentes nas plataformas que suportam as CVNs. Elementos que evidenciem a necessidade de coordenação da ação coletiva nesses ambientes também são discutidos neste capítulo, dando suporte para tratar os aspectos relativos à sua governança, foco da seção seguinte.

2.1.1 Conceito e definições das CVNs

As CVNs encontram-se inseridas no campo de estudo dos relacionamentos interorganizacionais, os quais têm sua origem relacionada ao objeto de estudo de pesquisadores da Sociologia, preocupados em perceber os comportamentos sociais como formas de intercâmbio econômico entre as organizações (HOMANS, 1958). Enquanto campo de estudo, os relacionamentos interorganizacionais passaram a ocupar lugar de destaque entre as pesquisas de estudiosos das mais variadas áreas do conhecimento, sobretudo da teoria organizacional, na Economia e Sociologia (CROPPER et al., 2008; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990). Conceitualmente, os relacionamentos interorganizacionais são definidos como sendo conexões, fluxos e transações relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização e uma ou mais organizações em seu ambiente (OLIVER, 1990). São uma resposta às pressões do ambiente, onde as empresas cooperam umas com as outras, a fim de obter ganhos coletivos que dificilmente seriam alcançados pela ação individual (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PAHNKE; KATILA; EISENHARDT, 2015; SULLIVAN; FORD, 2014).

Dada sua relevância, a literatura de relacionamentos interorganizacionais passou a ser amplamente difundida (DYER; SINGH, 1998; EBERS, 1997; GULATI; SINGH, 1998; LARSON, 1992; OLIVER, 1990; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994; WILLIAMS, 2005); porém, com propósitos distintos e com variadas classificações.

Por sua vez, o surgimento da internet como uma infraestrutura de comunicação global reduziu drasticamente os custos de interação dentro e entre organizações, com impacto significativo sobre as relações interorganizacionais. Vivencia-se hoje uma sociedade conectada em rede. A metáfora da rede explica a instauração de uma cultura que conecta os sujeitos na contemporaneidade. A tecnologia permitiu à organização conectar-se a uma rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares de um mesmo edifício (CASTELLS, 2005), podendo conectar qualquer indivíduo em qualquer lugar a qualquer tempo. Durante a última década, as melhorias nas tecnologias da informação e comunicação e tecnologias de conectividade global, por meio de protocolos padrão (por exemplo, internet e web móvel), desencadearam novas funcionalidades nas organizações que tiveram que adaptar sua infraestrutura de negócios para a nova era digital (BHARADWAJ et al., 2013).

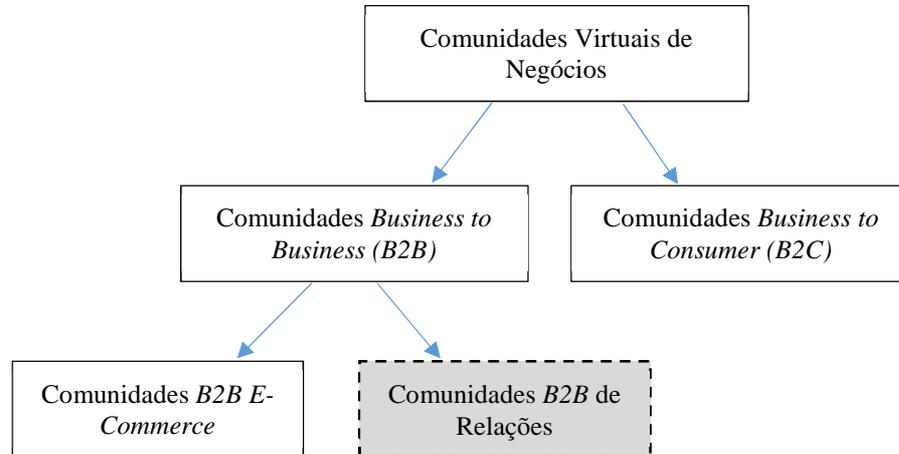
Mais recentemente, plataformas de TI têm fomentado a ideia de redes de empresas dinâmicas, com relações de conexão e desconexão rápidas (MERRIFIELD; CALHOUN; STEVENS, 2008). Assim, plataformas de TI são fonte de oportunidades para criar valor na economia digital. Ecossistemas baseados em plataformas de TI são um novo plano de competição das organizações (YOO; BOLAND JR.; LYYTINEN; MAJCHRZAK, 2012) e têm se mostrado cada vez mais presente nas pesquisas da área de gestão (THOMAS; AUTIO; GANN, 2014), evidenciando que as interações e intercâmbios realizados entre membros de ecossistemas mediados por plataformas de TI criam valor a partir dos fluxos de informações e práticas de negócios disponíveis (AVGEROU; LI, 2013; HAGIU, 2013).

No campo de estudo dos relacionamentos interorganizacionais, as plataformas de TI também podem ser definidas como “formas de organização em rede” (POWELL, 1990), que é compatível ao que Mueller (2010) refere-se como “governança em rede” em que entendem as plataformas de TI, que executam o papel dos sistemas de governança, uma vez que representam um consenso entre os diferentes atores que competem na organização dos processos interdependentes, entretanto, com objetivos cooperativos (KAMBIL; HECK, 1998). Sua aplicabilidade no contexto interorganizacional está em fornecer flexibilidade à colaboração entre organizações e a baixos custos de intercâmbio de dados (GOSAIN; MALHOTRA; EL SAWY, 2004), por meio da conectividade entre empresas (EISENMANN; PARKER; VAN

ALSTYNE, 2011; MERRIFIELD; CALHOUN; STEVENS, 2008; RAI; PAVLOU; IM; DU, 2012) disponibilizada pela plataforma de TI.

Em se tratando das CVNs, embora haja uma variedade muito grande de terminologias, em seu conceito mais elementar, as comunidades virtuais – sem considerar o elemento *business* – são descritas como um grupo de pessoas com interesses ou objetivos comuns que utilizam redes de computadores para interagir uns com os outros para compartilhar informações (COTHREL; WILLIAMS, 1999; KOH; KIM, 2004). Na literatura, são encontrados vários tipos de comunidades virtuais (CVs) que servem a propósitos distintos; no entanto, não há uma tipologia ou classificação padrão, já que foram classificadas de formas diferentes por pesquisadores de áreas diversas (AHMAD; PHILPOTT; DUAN, 2012). Especificamente na área de negócios, pouca evidência é encontrada no que diz respeito a estudos que envolvam esses tipos de comunidades, o que motivou Ahmad, Philpott e Duan (2012) a buscarem na literatura elementos para dar sustentação a uma tipologia de CV no campo empresarial. Os resultados contemplam, dentre outros, uma tipologia específica de CV para área de negócios. A figura 1 evidencia a tipologia proposta pelos autores para CVN.

Figura 1 – Tipologia para Comunidades Virtuais de Negócios



Fonte: Adaptado de Ahmad, Philpott e Duan (2012).

Para efeito deste estudo, nosso interesse recai sobre as CVNs de relações. Ahmad, Philpott e Duan (2012) argumentam que as CVNs de relações são representadas por um grupo de proprietários ou gestores cuja finalidade é prestar apoio e experiência um para o outro. Em outras palavras, os participantes, nesse formato de comunidade, cooperam em benefício do negócio ao invés de seus interesses e de benefícios individuais, tornando-as diferentes dos demais tipos de CVN encontrados. Banker et al., (2011), Rigoni et al. (2013) e Spaulding (2010) acrescentam que as CVNs são um ambiente de cooperação mediado por plataformas de TI,

capazes de facilitar e organizar a troca de informações, desenvolver processos de negócio, e com o potencial de fomentar a cooperação entre os agentes econômicos, criando, assim, valor para seus membros.

Na mesma linha, Gulati, Puranam e Tushman (2012) argumentam, embasados na literatura (MARCH; SIMON, 1958; SIMON; SMITHBURG; THOMPSON, 1950; SIMON, 1947), que a emergência do termo *comunidade virtual de negócios*, enquanto forma de relacionamento interorganizacional, está relacionado com o aumento da complexidade informacional e com a crescente sofisticação das tecnologias de informação dentro das organizações. Somado a isso, a internet e as tecnologias relacionadas tornaram-se ferramentas de produção e de divulgação de conhecimento, o que acelerou o reconhecimento pelas organizações de que os atores, além dos limites tradicionais da empresa, possuem um conhecimento único que pode ser apropriado dentro da empresa (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012; ZAMMUTO et al., 2007).

Nessa perspectiva, Gulati, Puranam e Tushman (2012) cunharam o termo *meta-organização*, que compreende redes de empresas ou comunidades de indivíduos não vinculados pela autoridade formal (contratual); ou seja, nesse formato organizacional, os membros são organizações individuais em que elementos formais de autoridade são imperceptíveis, se não totalmente ausentes. As meta-organizações são caracterizadas por um tipo particular de tecnologia da informação (plataforma de TI) concebida especificamente para organizar as relações entre entidades autônomas – sejam empresas em uma rede sejam indivíduos em uma comunidade – e a adesão, nesse caso, é voluntária.

O conceito apresentado pelos autores é coerente e encontra sustentação nos estudos de Rheingold (1993), Spaulding (2010) e Banker et al., (2011), autores que caracterizam essa forma organizacional como um ambiente capaz de facilitar e organizar a troca de informações e de desenvolver processos de negócio com o potencial de fomentar a cooperação dos agentes econômicos habilitados na comunidade.

Markus e Loebbecke (2013), por sua vez, apresentam avanços conceituais que ampliam a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais, na medida em que fazem uso intensivo da TI para promover a ação coletiva. Os conceitos sintetizam, na opinião das autoras, as dimensões consideradas essenciais em satisfazer a propriedade de CVNs, respectivamente: “comunidade de negócios”, “processos de negócio comoditizados” e, “plataformas de comunidades de negócios”. Em sua argumentação, as “comunidades de negócios” são unidades de análise caracterizadas pela grande quantidade e heterogeneidade das empresas participantes. Compreendem organizações que atuam em ecossistemas que possivelmente se sobrepõem em

uma área definida de atividade empresarial. Incluem não apenas clientes e fornecedores, mas também empresas que competem entre si e/ou potenciais competidores, produtores de produtos e/ou serviços complementares, fornecedores de logística, empresas terceirizadas e financeiras (IANSITI; LEVIEN, 2004; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; MOORE, 1993).

As interações entre membros dessas comunidades de negócios envolvem “processos de negócios comoditizados”, ou seja, processos que são realizados da mesma maneira (processos comuns) por todos os membros de uma comunidade de negócios. Seja qual for seu nível de heterogeneidade, o processo é substancialmente o mesmo para toda comunidade (MARKUS; LOEBBECKE, 2013).

O terceiro conceito apresentado pelas autoras está relacionado ao desenvolvimento de um aplicativo virtual, as “plataformas de comunidades de negócios”. Representadas por plataformas de TI especificamente voltadas para CVN, essas infraestruturas tecnológicas são capazes de suportar processos de negócios usados substancialmente da mesma forma pelos membros de uma determinada comunidade empresarial (MARKUS; LOEBBECKE, 2013), permitindo a seus membros promoverem transações comerciais e interagirem a partir de qualquer lugar, a qualquer momento, sendo sensíveis ao contexto (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; RIGONI et al., 2013).

Dentre os conceitos e definições que envolvem as CVNs, interessa para esta tese o atributo “virtualidade”, que, por sua vez, diferencia as CVNs dos demais relacionamentos interorganizacionais, ao mesmo tempo que inovam e criam valor para os ecossistemas por elas mediado (CASTELLS, 2005; EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2011; SUN; GREGOR; KEATING, 2015). A seção seguinte aborda o atributo de virtualidade presente nas CVNs.

2.1.2 Virtualidade presente nas CVNs

O impacto das TICs nos relacionamentos interorganizacionais está relacionado à virtualização das relações sociais (LÉVY, 1999), dos modelos econômicos (VENKATRAMAM; HENDERSON, 1998) e do próprio processo inovativo (DOGSON; GANN; SALTER, 2006). Assim, a virtualidade vem habilitando a quebra de estruturas rigidamente coordenadas, típicas dos relacionamentos tradicionais, permitindo o desenvolvimento de relações interorganizacionais com escopo variável e dinâmico (PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003, PITASSI, 2012), como são as CVNs.

Verburg, Bosch-Sijtsema e Vartiainen (2013) argumentam que, em relacionamentos interorganizacionais, cujas empresas pertencentes encontram-se dispersas geograficamente, a comunicação mediada virtualmente é um requisito necessário. Para os autores, duas abordagens caracterizam a virtualidade nesses ambientes: a abordagem orientada para tecnologias e a abordagem orientada para o sistema. Na abordagem orientada pela tecnologia, o grau de virtualidade é definido e medido como a quantidade, a frequência e a qualidade da comunicação mediada por via eletrônica. Já na abordagem orientada pelo sistema, não se destacam apenas as relações de interação imediata e a qualidade dos seus resultados, como também vê a tecnologia apenas como uma característica das condições em que ocorrem tais relacionamentos virtuais.

A virtualidade presente nas CVNs significa uma ruptura histórica decisiva com a geografia humana material e o surgimento de uma dinâmica posterior, envolvendo relações sociais eletronicamente fundamentadas, representadas por redes complexas de interações sociais, culturais, políticas e econômicas (RHEINGOLD, 1993). Para Castells (2005), a virtualidade é a base imaterial na qual organizações e indivíduos vivem sua existência, constroem seu sistema de representação, praticam o seu trabalho, articulam-se com outros indivíduos e organizações, trocam informações e formam opiniões, atuando nas esferas social, política e econômica da sociedade. Nessa perspectiva, as tecnologias virtuais emergentes são vistas mais como “suplemento” em vez de “substituto” para as atividades reais.

A natureza virtual das conexões em CVN, em contraposição às características físicas ou interpessoais que predominam nos relacionamentos tradicionais, possibilita o acesso a um capital informacional novo. Isto se deve ao uso intenso das TICs interligando os processos de negócio nas CVNs, o que, por sua vez, permite a troca de informações em tempo real, geradas do compartilhamento de bases de dados e aplicativos (PITASSI, 2012). Se alguns autores argumentem que a virtualidade pressupõe transitoriedade dos relacionamentos (CHANDRASHEKAR; SCHARY, 1999; HARRINGTON; RUPPEL, 1999); em contrapartida, defende-se que o modelo de negócios com aporte nas estratégias virtuais deve procurar construir relacionamentos que se reforcem mutuamente (FAUCHEUX, 1997). Paradoxo que se explica, uma vez que, se o relacionamento virtual habilita o afastamento físico e os encontros momentâneos, a complementaridade derivada da especialização faz com que cada organização passe a depender cada vez mais das outras, sem que seja necessário que essa dependência restrinja-se a parceiros fixos e conhecidos (PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003).

Para Lévy (1999), a virtualidade no ambiente interorganizacional catalisada pela evolução da TI nos modelos de negócio (CASTELLS, 2005; MARKUS; MANVILLE; AGRES, 2000; VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998) está primariamente relacionada ao

desenvolvimento de unidades operacionais interligadas logicamente por meio de comunicações intensas mediadas por plataformas de TI (CHANDRASHEKAR; SCHARY, 1999; MARKUS et al., 2000), cujas interações eletrônicas podem transcender as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço (BLACK; EDWARDS, 2000; BURN; BARNETT, 1999; ESTALLO; BENAIGES; VALVERDE; PERIZ; FERRÀ, 2000).

Na literatura, o termo *virtualidade* frequentemente está associado a características como dispersão geográfica, a dependência eletrônica, dinamismo estrutural, temporalidade e diversidade (COHEN; GIBSON, 2003; GIBSON; GIBBS, 2006; MARTINS; GILSON; MAYNARD, 2004). O notório é que há um consenso de que a virtualidade é um conceito multidimensional (COHEN; GIBSON, 2003; MARTINS; GILSON; MAYNARD, 2004), cuja quantidade e complexidade das dimensões varia de uma estrutura conceitual para outra. Cohen e Gibson (2003), por exemplo, defendem a existência de duas dimensões da virtualidade: a dependência do eletrônico e a dispersão geográfica. Martins, Gilson e Maynard (2004), por sua vez, desenvolveram o conceito de virtualidade a partir de quatro dimensões: dispersão geográfica, uso do computador para mediar a comunicação, temporalidade e diversidade. Gibson e Gibbs (2006) verificaram a partir de extensa revisão da literatura, que a maioria dos estudos incluiu pelo menos três dimensões na definição das características de virtualidade; a dispersão geográfica; a dependência de tecnologia da informação; e a independência temporal e espacial. Constataram, ainda, que as mais investigadas são a dispersão geográfica e dependência eletrônica.

Também Pitassi (2012), com base em revisão da literatura, aponta pelo menos cinco atributos principais da virtualidade presentes nos relacionamentos interorganizacionais: i) independência de tempo e espaço para a execução dos processos de negócio; ii) ruptura entre oferta de soluções e a propriedade dos meios físicos para desenvolvê-las; iii) metaestratégia, ou seja, a estratégia que emerge ao nível da rede de relacionamentos e que não estava ao alcance de cada uma das empresas isoladamente; iv) geometria variável e v) autogestão.

O quadro 1 sistematiza uma definição para virtualidade a partir das principais dimensões e atributos identificados pelos os autores pesquisados.

Quadro 1 – Dimensões e atributos da virtualidade presentes em CVN

Dimensões e atributos	Operacionalização	Estudos mais relevantes	Definição a ser utilizada em CVN
Dispersão geográfica	- As barreiras geográficas e temporais são irrelevantes para estabelecer parcerias, e, conseqüentemente, processos de negócio; - Acesso a conhecimentos relevantes espalhados pelo mundo;	Gibson e Gibbs (2006); Pitassi (2012); Pitassi; Macedo-Soares (2003);	A virtualidade pode ser definida como a capacidade das empresas interligadas por meio de intensas comunicações de efetuarem interações eletrônicas que podem transcender as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço.
Dependência eletrônica	- Troca de conteúdos por meio de dispositivos eletrônicos;	Cohen e Gibson (2003); Gibson e Gibbs (2006);	
Dinamismo estrutural	- O arranjo é capaz de acompanhar rapidamente os requerimentos dos clientes, usando o acesso aos recursos oferecidos por quaisquer parceiros para inovar;	Pitassi (2012); Pitassi; Macedo-Soares (2003); Gibson e Cohen (2003); Majchrzak, Rice, Malhotra e King (2000);	
Independência temporal e espacial	- As conexões eletrônicas transcendem as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço; - Os encontros são pontuais;	Black e Edwards (2000); Burn e Barnett (1999); Pitassi (2012);	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A virtualidade presente nas CVNs possui efeitos na dinâmica do comportamento dos membros da comunidade, em particular no desenvolvimento de novos padrões de governança, nos quais as normas sociais passam a não depender única e exclusivamente de encontros face a face. Como exemplo, citam-se os mecanismos de autogovernança, os esforços na construção de soluções compartilhadas às quais todos os membros têm acesso e fatores motivacionais, como reputação, sinalizam possíveis caminhos para a virtualidade nas organizações participantes (MARKUS et al., 2000). Iniciativas desse tipo enfatizam a necessidade de criação de uma estrutura organizacional que dê suporte à nova dinâmica e coordene a ação coletiva nesses ambientes.

2.1.3 Necessidade de Coordenação da Ação Coletiva

Amparado na necessidade de coordenar as ações coletivas desenvolvidas em arranjos colaborativos, Olson (1999) estudou a lógica inerente ao processo de colaboração entre indivíduos racionais, a fim de compreender como indivíduos racionais agem em grupos e em organizações, sendo que nem sempre apresentam como resultado o melhor desempenho

coletivo possível. Pautado na ideia de racionalidade econômica dos agentes, Olson (1999) sugere que, embora todos os membros do grupo tenham um interesse comum em alcançar o benefício coletivo, não têm interesse algum comum no que concerne a pagar o custo do provimento desse benefício coletivo. Nessa situação, a ausência de mecanismos de coerção ou incentivos levaria a resultados desastrosos, uma vez que todos os membros teriam o mesmo raciocínio e esperariam pelos demais para usufruir dos benefícios.

A explicação do autor para esse aparente paradoxo está no tamanho dos grupos e nos incentivos e sanções que esses grupos oferecem aos membros para que participem da geração de resultados coletivos. A conclusão de Olson (1999, p. 60) é que, quanto maior for o grupo de indivíduos envolvidos:

mais distante ele ficará de atingir um ponto ótimo de provimento do benefício coletivo, e os grupos muito grandes normalmente não conseguirão se prover, na ausência de coerção ou incentivos independentes e externos, nem sequer de quantidades mínimas do benefício coletivo

Em grupos menores, dada a maior proximidade e identificação dos membros uns com os outros, recompensas e sanções sociais tendem a ser eficazes. “A chave para determinar se um grupo terá ou não capacidade de agir, sem coerção ou induções externas, pelo interesse grupal [...] dependerá se os atos individuais de um ou mais membros do grupo são perceptíveis para qualquer outro membro do grupo” (OLSON, 1999, p. 58). Quanto menor o grupo, menores são as chances de um membro agir como carona sem que isso seja percebido pelos demais, aumentando, assim, a cooperação entre os membros em favor de um maior esforço para gerar bens coletivos.

Outro importante legado sobre a lógica da ação coletiva encontra-se nos trabalhos de Elinor Ostrom que, em particular, levou ao reexame o dilema da tragédia dos *commons* abordado por Hardin (1968), segundo o qual, o uso excessivo de um bem comum leva-o a um esgotamento, caso não sejam definidas regras para o seu uso. Para Ostrom (2011), em situações de interdependência entre atores heterogêneos – como ocorre nas CVNs – a ação coletiva é praticada com o uso de instituições, definidas como um conjunto de regras e normas efetivamente aplicadas por um grupo de indivíduos para organizar as suas atividades.

As normas correspondem a valores internos ao grupo, e as regras são representações compartilhadas com o exterior. A violação dessas normas gera sanções. A emergência da ação coletiva depende, dentre outros fatores, dos incentivos individuais à participação nos grupos decisórios, o que demanda diversas tarefas coletivas, desde ações de coordenação, elaboração

de regras comuns, mecanismos de resolução de conflitos e compartilhamento de informações (OSTROM, 1998, 2000, 2011).

As análises de Ostrom dão uma importância particular à reciprocidade, à confiança e à reputação como noções-chave da ação coletiva, presentes em dispositivos que associam sentimentos morais e interesses materiais como fundamentos da cooperação, ou seja, não há cooperação sem reciprocidade por parte dos usuários. Os atores esforçam-se para identificar os outros atores envolvidos e consideram-nos como possíveis cooperadores. Colaboram, *a priori*, com aqueles que manifestam tal intenção e recusam-se a cooperar se não houver reciprocidade.

Nessa perspectiva, Ostrom (2011) tem demonstrado que a sustentabilidade das relações interorganizacionais está relacionada à existência de um sistema de governança que seja capaz de atenuar os conflitos de interesses (individual x coletivo) e orientar as relações entre atores nos relacionamentos interorganizacionais. Para a autora, um sistema de governança deve dispor de mecanismos que desestimulem comportamentos oportunistas individuais e fomentem a conduta racional do ponto de vista coletivo. Em décadas de pesquisa, os resultados apontam que a sustentabilidade dos mais variados sistemas sociais está relacionada ao modo como os mecanismos de governança são ativados e exercitados quando do gerenciamento das relações entre os atores (OSTROM, 2011; WILSON; OSTROM; COX, 2013).

Embora o legado das pesquisas de Ostrom remeta ao regramento para o uso de bens públicos (*Commons*), enquanto argumento para o presente estudo, seus achados, juntamente com as interpretações de Olson (1999), remetem à compreensão sobre a necessidade de mecanismos de governança que coordenem a ação conjunta e estimulem os atores a gerarem resultados coletivos quando atuam em CVN.

2.2 GOVERNANÇA EM CVN

Na abordagem da governança em relacionamentos interorganizacionais, a Teoria da Economia dos Custos de Transação ou, simplesmente, Economia dos Custos de Transação (ECT), abordada por Williamson (1979), é o ponto de partida para esse debate. O autor amplia o conceito de *firma* elaborado por Coase (1937), definindo-a como uma estrutura de governança das transações ocorridas nas relações intra e interfirmas. Essa perspectiva considera a transação como unidade de análise e os agentes econômicos organizam-se dentro da economia, dependendo de seus custos de transação, utilizando distintas estruturas de governança (WILLIAMSON, 1979).

Embora a ECT tenha sido largamente empregada para estudar os aspectos econômicos das relações interorganizacionais, uma das falhas dessa teoria refere-se ao fato dela omitir os efeitos das relações sociais sobre o comportamento econômico (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Tais efeitos podem resultar de imersão estrutural (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997) e inserção relacional (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). A crítica desses autores está no aspecto racional quando da escolha da forma da governança, pois entendem como mais apropriada aquela que se apresenta de maneira mais eficiente em relação ao custo das transações econômicas, deixando de levar em conta as razões pelas quais as organizações colaboram ou a dinâmica das relações de colaboração (CROPPER et al., 2008). Os aspectos sociais envolvidos nas transações fizeram a governança passar a ser vista como forma de estrutura e como elemento necessário à organização e à coordenação da ação coletiva nas relações interorganizacionais. Os desenvolvimentos seguintes abordam esses aspectos.

A governança, quando abordada quanto ao modo como os relacionamentos interorganizacionais são estruturados e organizados, remete à clara definição de regras que assegurem seu cumprimento tanto dos gestores como dos participantes em atingir objetivos comuns. Essa perspectiva contempla a formalização de normas para a tomada de decisões, regras de incentivos e de sanções que poderão ser aplicadas às empresas integrantes da relação interorganizacional que não seguirem as normas estabelecidas e os mecanismos de controle capazes de exercer o seu monitoramento constante (ALBERS, 2005, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; THEURL, 2005). Trata-se de sistemas de governança criados pelas próprias empresas que integram o relacionamento, mas buscam induzir os gestores dessas empresas a agir de maneira que suportem os objetivos estabelecidos no coletivo. Os mesmos membros que definem o sistema de governança são, ao mesmo tempo, influenciados por ele (ALBERS, 2005, 2010; WEGNER, 2011).

Isso implica que a governança em relações interorganizacionais reporta-se somente àqueles aspectos comuns acordados pelo grupo, com a finalidade de orientar os gestores na busca de atender os objetivos estabelecidos no coletivo. As empresas concordam com a possibilidade de abrir mão de sua autonomia individual em alguma medida e autorizar o arranjo cooperativo para orientar certos aspectos de seu negócio sob as regras prévias criadas pelo grupo (ALBERS, 2005, 2010). É papel da governança definir as orientações dos procedimentos para a gestão da cooperação, critérios de seleção e desligamentos dos participantes, regras de tomada de decisão, formas de solucionar conflitos e estruturas de comunicação (OSTROM, 2010, 2011; THEURL, 2005).

Nas CVNs, entendidas neste estudo como um tipo particular de relacionamento interorganizacional, a governança vista sob a perspectiva de “como ela é praticada” compreende o resultado da coordenação de atores distintos em interação, além dos aspectos estruturais e processuais que, combinados, afetam a coordenação dos esforços e recursos individuais em um ambiente de ação coletiva (ALBERS, 2005, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; WEGNER; PADULA, 2010; HORIGUE et al., 2016).

No campo de estudo das relações interorganizacionais, a governança pode ser abordada sob duas perspectivas: estudos que abordam as macroestruturas e estudos que descrevem os elementos internos da governança. As macroestruturas ou modelos de governança são o foco de estudo de Provan e Kenis (2007). Esses autores, no entanto, não se preocupam com os mecanismos internos que são utilizados. Têm como foco central analisar “quem” é autorizado pela governança da relação a gerenciar as atividades e as implicações dessa escolha. Uma segunda abordagem tem como propósito identificar “como” e com que instrumentos a governança é realizada. Essa linha de pensamento é utilizada por autores, como Albers (2005, 2010) e Theurl (2005), os quais se preocupam em descrever e analisar os elementos internos do sistema de governança, como eles podem ser organizados e quais os resultados para o grupo. (WEGNER, 2011). Os desenvolvimentos seguintes apresentam essas duas perspectivas também aplicáveis às CVNs.

2.2.1 Modelos de Governança aplicáveis à CVN

Provan e Kenis (2007), ao analisarem a governança em relacionamentos interorganizacionais, salientam que, apesar de todas as relações de parceria compreenderem uma gama de interações entre os participantes, um foco sobre a governança envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e de colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar a ação conjunta na parceria como um todo. Embora a governança em CVN não seja uma questão legal, como na governança corporativa presentes nas organizações individuais, Provan e Kenis (2007) argumentam que ela é crítica para o desempenho de todo e qualquer relacionamento interorganizacional. Nessa linha, esses autores descrevem três modelos básicos de governança: (a) governança compartilhada ou autogovernança; (b) governança com organização líder; (c) governança por meio de uma organização administrativa da rede. Compreendem formas de governança que podem apresentar-se como estruturas transitórias que são modificadas à medida que o relacionamento desenvolve-se, uma vez que diferentes estágios

de desenvolvimento em que o relacionamento encontra-se sugerem diferentes formas de governança.

A autogovernança ou governança compartilhada é um modelo típico de coordenação em redes com pequeno número de integrantes, em que é possível maior controle social e pressão de participação (OLSON, 1999). Nessa estrutura, os próprios parceiros tomam todas as decisões e gerenciam as atividades da parceria. Não há uma entidade administrativa formal e distinta, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes. Normalmente, está associada a alianças estratégicas e parcerias entre empresas em busca do desenvolvimento de novos produtos; da atração de novos negócios ou da captação de recursos financeiros e, embora haja diferenças organizacionais, as relações de poder tendem a ser relativamente simétricas (PROVAN; KENIS, 2007).

Em uma aplicação em sistemas produtivos, Storper e Harrison (1991) chamam essa configuração de *All ring, no Core*, em que não há líderes dominantes, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os atores. O exemplo apontado pelos autores é o dos antigos distritos industriais italianos, que tinham essas características.

O ponto forte do modelo de governança compartilhada é a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e responsividade da comunidade às necessidades dos participantes. Conforme Provan e Kenis (2007), o problema desse modelo é que, embora tenha um forte apelo ideológico (devido à ideia de participação e comprometimento dos participantes), ele geralmente tende a não ser muito eficiente porque depende dos esforços de atores com muitos outros comprometimentos de recursos e tempo. Objetivos e necessidades desses atores podem inclusive ser conflitantes com os objetivos da comunidade. Por tais motivos, o modelo de governança compartilhada é geralmente difícil de manter, tendo maior probabilidade de funcionamento em comunidades com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

A governança a partir de um líder ocorre em comunidades em que há um objetivo comum que permite a integração dos atores da rede, e há uma organização com porte e poder suficiente para liderar a rede. Embora existam laços entre as demais empresas da rede, as atividades e decisões da rede são coordenadas pela empresa líder, ou por um pequeno grupo central. Essa estrutura de rede caracteriza-se pela centralização de decisões e concentração de poder (PROVAN; KENIS, 2007).

Esse formato de governança é comum principalmente em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de

firmas menores e mais fracas (JARILLO, 1998; DHANASAI; PARKHE, 2006). Nos relacionamentos horizontais multilaterais (como as CVNs), esse modo de governança ocorre quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. O poder assimétrico pode emergir das relações entre os agentes ou se dar, por exemplo, por imposição de uma fonte de financiamento externa (PROVAN; KENIS, 2007). Seu ponto forte enquanto modelo de governança é a eficiência e legitimidade proporcionada pela organização líder. Um fator negativo é o fato de que essa organização líder pode tentar impor sua própria agenda e dominar os demais participantes da comunidade, causando ressentimento e resistência, culminando com a perda de interesse dos participantes nos objetivos da comunidade, focando exclusivamente nos seus objetivos individuais, arruinando a viabilidade da comunidade.

A terceira forma, a governança a partir de uma entidade administrativa, surge como uma configuração alternativa da ineficiência da autogovernança (governança compartilhada) e dos problemas de dominação e resistência nas relações com organizações líderes. Embora modelo de governança por uma entidade administrativa da comunidade seja de natureza similar ao modelo da organização líder, em que todas as atividades e decisões são coordenadas a partir de só uma organização. Essa estrutura sugere que uma entidade administrativa separada seja criada única e especificamente para gerenciar os relacionamentos e suas atividades, visando a coordenar e sustentar o relacionamento (PROVAN; KENIS, 2007; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2011; SØRENSEN; TORFING, 2009). De modo semelhante, Park (1996) define-a como uma central de coordenação (entidade composta por profissionais de fora das empresas) que possui a função de monitorar as relações entre as empresas e administrar o processo de tomada de decisão coletiva. Dotada de poder decisório sobre os membros individualmente. Essa central monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõe penalidade em caso de descumprimento das regras.

A governança praticada por uma organização administrativa pode ter uma estrutura modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias operando em um escritório da comunidade. Sua criação pode ser voluntariamente estabelecida pelos membros ou imposta como parte do processo de formação da comunidade. Nessa estrutura de governança, organizações parceiras e grupos podem interagir e trabalhar uns com os outros, mas as atividades e decisões chave são coordenadas a partir de uma entidade separada. As vantagens desse formato estão na sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos negativos, as empresas da rede podem confiar

demasiadamente na organização administrativa. Um risco é que, na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas para os participantes pela entidade administrativa, mas não pelos participantes (PROVAN; KENIS, 2007; LEMAIRE; PROVAN; MERCKEN; LEISCHOW (2017, no prelo).

Por fim, os três modos de governança básicos de Provan e Kenis (2007) não são excludentes, ao passo que uma possível evolução natural na estrutura de governança da comunidade pode ocorrer. Wegner (2011) afirma que as relações interorganizacionais podem mesclar características dos diferentes modelos na constituição em seu modelo de governança. Os participantes podem adotar um sistema misto de governança com determinadas atividades específicas delegadas ao modelo de organização administrativa da rede e, também, manter parcialmente a governança participativa como instrumento para envolver os participantes nos assuntos da comunidade. Os sistemas de governança não são processos estáticos, mas processos dinâmicos e adaptáveis à dinâmica e à evolução do relacionamento, permitindo passar de uma governança compartilhada para uma governança centralizada, e de uma governança por participantes para uma governança por organização externa. A transição, por exemplo, da governança centralizada em uma organização líder ou organização administrativa para uma governança compartilhada é improvável, pois as duas primeiras formas são mais estáveis e comportam um papel de liderança já institucionalizado de determinada organização do relacionamento (PROVAN; KENIS, 2007; RODRÍGUEZ et al., 2007).

Contudo, conforme já foi dito anteriormente, a preocupação dessa abordagem está mais voltada aos formatos de governança adotados em relacionamentos interorganizacionais. O enfoque dos modelos de governança de Provan e Kenis (2007) não se preocupa, por exemplo, com mecanismos internos que caracterizam a organização do arranjo interorganizacional, como autonomia, as regras de interação entre as empresas, processo decisório e demais aspectos do arranjo cooperativo.

Com essa perspectiva, alguns estudos de autores (ALBERS, 2005, 2010; BECHT, 2005; THEURL, 2005) analisaram os mecanismos internos da governança interorganizacional sob duas dimensões: a estrutural e a instrumental. Essas dimensões da governança e os elementos que as compõem serão discutidos nas subseções seguintes.

2.2.2 Dimensões da Governança em CVN

Em uma CVN, entendida neste estudo como um tipo de relacionamento interorganizacional, a governança representa o resultado da articulação entre vários atores

públicos e privados, bem como os mecanismos estruturais e instrumentais que, em conjunto, afetam a coordenação dos esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; ALBERS, 2005, 2010). Entendida dessa forma, o funcionamento de uma CVN é afetado pelo sistema de governança que nela opera.

Definidos como elementos utilizados para influenciar o comportamento dos governados, segundo objetivos específicos (objetivos do relacionamento), os mecanismos de governança têm a função básica de coordenar as atividades do relacionamento, no sentido que as atividades dos diferentes parceiros ofereçam suporte aos objetivos originais do arranjo cooperativo (GULATI; WOHLGEZOGEN; ZHELYAZKOV, 2012; WEGNER, 2012).

Albers (2005, 2010), no que concerne à análise das dimensões da governança interorganizacional sob a ótica dos seus mecanismos de coordenação, deu ênfase à dimensão estrutural e à dimensão instrumental. O quadro 2 apresenta essas duas dimensões, seus elementos de análise e detalhamentos principais na concepção desse autor, os quais serão discutidos nas seções subsequentes.

Quadro 2 – Dimensões da governança interorganizacional

Dimensões	Elemento de análise	Detalhamento
Estrutural	Centralização	Vertical e horizontal; órgãos de governança; gestão (autocrática, oligárquica, democrática).
	Especialização	Vertical e horizontal; divisão de tarefas.
	Formalização	Grau no qual as regras e regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos.
Instrumental	Coordenação	Ajuste mútuo; supervisão direta; padronização de processos e resultados.
	Controle	Formal (indicadores de desempenho organizacional, da cooperação e sistema contábil); informal (macrocultura – partilha de valores e crenças, confiança).
	Incentivos	Motivações materiais e imateriais; salvaguardas, regras de alocação de sinergias.

Fonte: Adaptado de Albers (2005; 2010)

2.2.3 Dimensão Estrutural da Governança

Em sua dimensão estrutural, a governança é entendida sob o ponto de vista de como a relação cooperativa está organizada e é regulada, incluindo as regras formais sobre como o relacionamento será regido (OXLEY, 1997; ALBERS, 2005). Essa dimensão refere-se à definição sobre a centralização, especialização e formalização do relacionamento interorganizacional (ALBERS, 2005, 2010; JONES et al., 1997; ROTH et al., 2012).

Quem decide o que e em quais condições é um elemento essencial da governança. A centralização implica na concentração do processo de tomada de decisão dentro do grupo, se está concentrado em um indivíduo, em uma unidade ou em um nível hierárquico do relacionamento interorganizacional (MAN; ROIJAKKERS; GRAAUW, 2010); logo, um relacionamento é verticalmente centralizado quando as decisões estão concentradas nos níveis hierárquicos mais elevados das empresas e verticalmente descentralizadas quando a autoridade está dispersa nos níveis gerenciais.

O que Albers (2005; 2010) tem revelado por meio de suas pesquisas é que o número de empresas integrantes do relacionamento está relacionado com a centralização das decisões, já que uma maior centralização do processo de tomada de decisão é uma maneira de coordenar as atividades coletivas e controlar o grupo; porém, sugere menor flexibilidade e assimetria de informações (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Em estudo recente realizado em redes horizontais de grande porte, na Alemanha, Wegner (2012) comprovou a importância dada à centralização dos processos decisórios como forma de facilitar e dar agilidade ao processo. Em contrapartida, constatou a ocorrência de assimetria informacional entre os tomadores de decisão e demais participantes, o que pode induzir a comportamentos oportunistas ou levar à erosão da confiança dentro do grupo. Em CVN, o número elevado de participantes pode afetar a estrutura das relações, e situações semelhantes podem vir a ocorrer, necessitando, assim, de mecanismos de coordenação apropriados para contrabalancear tais efeitos.

A especialização refere-se à amplitude, assim como ao grau de controle que será exercido sobre as atividades de governança individuais das empresas, resultantes da divisão de tarefas estabelecidas. Esse aspecto está relacionado à variedade e à especificidade das tarefas criadas e que são de responsabilidade dos participantes. A especialização é característica de relacionamentos em que haja participantes com habilidades específicas que, assim, desempenham atividades específicas na governança do arranjo interorganizacional para atingir o objetivo estabelecido no coletivo (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; ALBERS, 2010). Os autores propõem a classificação da especialização horizontal e vertical para as relações interorganizacionais. A especialização horizontal refere-se à amplitude e ao número de subtarefas diferentes que cada ator realiza dentro do arranjo interorganizacional. Já a especialização vertical refere-se à profundidade, ou seja, na medida em que a autonomia de decisão e a realização das subtarefas estão centradas no ator.

Por fim, a formalização faz referência ao grau pelo qual as regras e os regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos, não se limitando apenas às condições em que

as tarefas são documentadas, mas como o nível de predefinição das atividades, independentemente de essas regras serem codificadas em documentos escritos. Dependendo do coeficiente de detalhamento, ao que se refere a contingências, sanções e procedimentos, o arranjo cooperativo terá uma estrutura mais ou menos formal (ALBERS, 2005, 2010; ROTH et al., 2012).

Os estudos de Albers (2005, 2010) evidenciam que o aumento do número de participantes da relação cooperativa está positivamente associado com a centralização e formalização do relacionamento. À medida que a rede ou aliança cresce em número de participantes, passa a ser importante obter um nível maior de centralização nas decisões e de formalização das atividades para que os objetivos coletivos possam ser alcançados.

Em uma análise dessa dimensão no contexto das CVNs, com a grande quantidade e heterogeneidade das empresas participantes (IANSITI; LEVIEN, 2004; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; MOORE, 1993) e sua ampliação, passa a ser importante um nível maior de centralização das decisões e de formalização das atividades para que os objetivos definidos pelo coletivo sejam alcançados.

2.2.4 Dimensão Instrumental da Governança

A dimensão instrumental da governança remete aos mecanismos pelos quais a gestão, organização, regulação e o controle do relacionamento são operacionalizados de maneira a induzir as empresas participantes a comportarem-se da forma desejada para alcançar os objetivos estabelecidos. Essa dimensão envolve mecanismos de coordenação, controle e incentivos (ALBERS, 2005, 2010).

A coordenação das atividades dos membros do arranjo é, sem dúvida, uma das funções básicas de um sistema de governança e pode ser definida como o processo de arranjar ou ajustar as ações dispersas dos componentes individuais de modo que os objetivos estabelecidos no coletivo sejam cumpridos. Com esse propósito, Albers (2005; 2010) apresenta três categorias básicas de mecanismos: a) ajuste mútuo; b) supervisão direta e c) padronização de processos e resultados. Os detalhamentos de tais mecanismos são apresentados a seguir.

O ajuste mútuo é condição essencial para o surgimento do relacionamento e sua manifestação no relacionamento ocorre principalmente por meio da comunicação informal e contínua entre os atores, não existem intervalos e formas de comunicação pré-definidos. Em sua forma mais pura, o ajuste mútuo relaciona-se à definição das atividades que serão realizadas por membros participantes iguais, a sedimentação gradual dos procedimentos e a resolução de

problemas sem a necessidade de autoridade e supervisão sobre as atividades. Em contrapartida, abordagens mais estruturadas para esse mecanismo de coordenação envolvem fóruns institucionalizados ou comitês, os quais dão uma base regular aos processos de comunicação. A partir desses fóruns e comitês, percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades de cooperação são discutidos entre os parceiros, de forma pouco custosa (ALBERS, 2005; CASTRO, 2013). Por fim, em relacionamentos menos complexos e com número reduzido de membros, em muitos casos o ajuste mútuo representa o único mecanismo de sustentação (GRANDORI; SODA, 1995).

A supervisão direta é um mecanismo cuja existência implica em hierarquia e relações de autoridade. No contexto das CVNs, a aplicação da noção de supervisão direta implica que a parceria entre os membros da comunidade subordina atividades e decisões a uma autoridade externa, que pode ser representada por uma organização líder ou entidade administrativa criada para este propósito. Dessa forma, a despeito do que ocorre com outros mecanismos de coordenação, a supervisão direta é resultado de negociação entre os parceiros e, uma vez aplicado, significa que os parceiros concordam voluntariamente em utilizar a supervisão direta como dispositivo (ALBERS, 2005, 2010; CASTRO, 2013; GRANDORI; SODA, 1995).

A padronização, por sua vez, consiste na predefinição e codificação de padrões das atividades dos membros e dos resultados a serem alcançados, pois envolve a descrição detalhada, ou planificação, de um único processo de trabalho. Exemplos incluem a normatização do conteúdo das decisões conjuntas, certificação de qualidade, padrões tecnológicos, ações promocionais, entre outros. Já a padronização de resultados consiste na definição dos objetivos que precisam ser alcançados pelo conjunto de atores, individual e coletivamente (ALBERS, 2005, 2010; NASSIMBENI, 1998). Em relação à coordenação feita sob supervisão direta, a coordenação baseada em resultados é mais efetiva em uma ampla variedade de circunstâncias que envolvem incerteza sobre o comportamento (CASTRO, 2013; GRANDORI; SODA, 1995).

O controle é proposto no contexto das relações interorganizacionais para monitorar e avaliar o desempenho dos atores em relação aos resultados e comportamentos esperados com relação aos objetivos definidos pelo e no coletivo (ALBERS, 2005, 2010), já que seus resultados econômicos individuais permanecem independentes. Trata-se de monitorar a interdependência criada entre os membros do relacionamento a partir da sua criação. Exemplos constituem a verificação do nível de adequação do parceiro quanto aos padrões estabelecidos e a identificação de comportamentos oportunistas (ALBERS, 2005; ROTH, 2011).

Para Castro (2013), o controle não envolve a orientação e a influência sobre os atores, tidas como mecanismos de coordenação, mas sim que o processo de monitoramento do desempenho possa influenciar o comportamento dos atores. Para esse autor, monitorar e medir o desempenho basicamente são atitudes que podem ser definidas como a observação e a comparação de um estado atual com um estado pré-definido. Há necessidade, então, de padronizar os resultados (mecanismo de coordenação), de modo a permitir a comparação dos resultados pretendidos com os alcançados pelo ator. Nos casos em que o resultado não pode ser apropriadamente especificado, as medidas de monitoramento e desempenho precisam recorrer ao comportamento dos atores, os quais podem ser tomados como um indicador para avaliar se as tarefas foram realizadas adequadamente (ALBERS, 2005; CASTRO, 2013).

Um outro aspecto consiste na distinção entre controle formal e informal nas relações interorganizacionais. O controle formal ocorre pelo monitoramento do desempenho com base em padrões explícitos e codificados, os quais fornecem a base para comparação dos resultados e comportamentos atuais (DEKKER, 2004; OUCHI, 1979; WALLENBURG; WHU, 2014). Elementos de controle formal estão presentes em maior ou menor grau, dependendo dos níveis de confiança existentes no relacionamento (DAS; TENG, 1998; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005). Já os controles informais estão relacionados aos componentes sociais dos relacionamentos e dizem respeito à combinação de normas e crenças compartilhadas pelo grupo. Nesse caso, a base de comparação é dada em relação à observância de um padrão de comportamento e de resultados socialmente estabelecidos e aceitos como legítimos pelo grupo (CASTRO, 2013; GRANDORI; SODA, 1995; MEYER; ROWAN, 1977; POPPO; ZENGER, 2002; SCOTT, 2008).

Os incentivos ou motivações referem-se ao grau em que certo ator deseja e decide engajar-se em certos comportamentos específicos, sendo influenciados por meio de mecanismos de incentivo ou recompensa, os quais podem prover incentivos materiais, que possuem valores monetários ou podem ser convertidos em valores monetários, ou mesmo imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995; WEGNER, 2012). Dessa forma, atuando como mecanismo de suporte às funções de coordenação e monitoramento, os instrumentos de incentivo (ou recompensa), como parte integrante de um sistema de governança, têm a função de influenciar o comportamento de um ator para atingir os objetivos do grupo (ALBERS, 2010; CASTRO, 2013).

Instrumentos de salvaguarda, formais ou informais, também podem servir como mecanismo de incentivos na medida em que atuam como instrumentos de defesa,

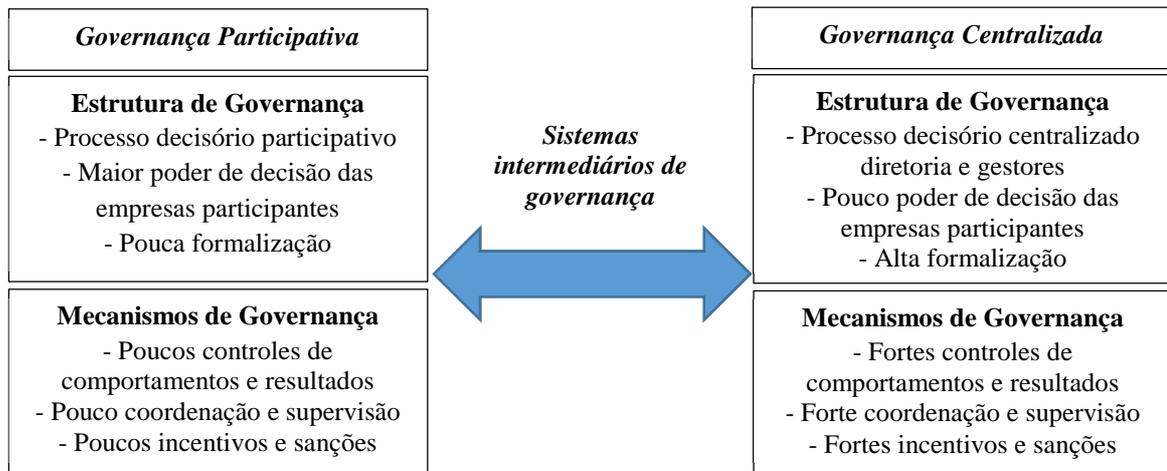
desencorajando ações oportunistas com a imposição de punição aos atores desordeiros (DYER; SINGH, 1998; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Dentre as punições mais comuns, está a própria exclusão do grupo; outras envolvem o aspecto da reputação em afetar a imagem de um determinado ator (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A partir das dimensões de estrutura e instrumentos da governança, é possível estabelecer algumas possíveis configurações que um sistema de governança pode assumir em uma CVN, tendo em vista as diferentes configurações dependendo do nível de utilização dos elementos internos da governança (ALBERS, 2005, 2010) e sua combinação com os modelos de macroestruturas de governança (PROVAN; KENIS, 2007) apresentados.

Essas combinações ocorrem, por exemplo, quando da escolha entre as formas de coordenação ajuste mútuo e supervisão direta. A primeira, com forte relação ao modelo da governança compartilhada em que os atores, por meio do ajuste mútuo, interagem e comunicam-se sobre uma base informal e contínua, sem a necessidade de autoridade e supervisão sobre as atividades. E a segunda, a supervisão direta, que, por sua vez, apresenta relação próxima à centralização da estrutura de governança, pela atuação de uma organização líder assumindo o papel de uma autoridade central, ou pela intervenção de uma entidade administrativa instalada exclusivamente para a proposta de coordenação.

Em um extremo, podem ocorrer sistemas de governança com processos de tomada de decisões altamente participativos, pouca formalização e poucos mecanismos de controle e incentivos. No outro extremo, podem-se encontrar sistemas de governança com processos decisórios centralizados, com alto grau de formalização e com fortes mecanismos de controle e incentivos (WEGNER, 2011). Os dois extremos dos sistemas de governança em relacionamentos interorganizacionais são apresentados na figura 2.

Figura 2 – Sistemas de governança em relações interorganizacionais



Fonte: Adaptado de Wegner (2011)

Ainda conforme Wegner (2011), existem sistemas intermediários de governança com diferentes configurações. Além disso, trata-se de sistemas relativamente estáveis, porém não imutáveis. Como destacado por Provan e Kenis (2007), o crescimento da comunidade em número de participantes ou abrangência geográfica, por exemplo, pode estimular a necessidade de mudanças no seu sistema de governança, sob pena de torná-la ineficiente.

As duas perspectivas de análise da governança em relacionamentos interorganizacionais apresentadas, embora abordem aspectos diferentes, são complementares. A perspectiva de Provan e Kenis (2007) está relacionada às macroestruturas de governança utilizadas, ou seja, as organizações que irão compor o relacionamento têm a opção para escolher pela governança compartilhada, pela governança por intermédio de uma organização líder ou pela governança por meio de uma entidade administrativa externa. Em qualquer uma das situações, e independentemente da macroestrutura de governança selecionada, existe a necessidade de definição dos elementos internos de governança, descritos por Albers (2005, 2010).

Nessa seção, enfatizaram-se as principais contribuições teóricas para o conceito de governança aplicável às CVNs. A próxima seção irá tratar da sua institucionalização.

2.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

A teoria institucional encontra-se dividida entre o velho e o novo institucionalismo (neoinstitucionalismo) e tem características semelhantes, como se segue: não são baseadas apenas na racionalidade; destacam a relação organização x ambiente; tentam revelar a realidade não consciente da organização com seu aspecto formal; e dão ênfase ao papel da cultura e da

conformação da realidade organizacional. Em contrapartida, as divergências entre as duas correntes evidenciam de forma clara a evolução da teoria no tempo. A primeira atua fortemente no cenário político e a segunda valoriza mais a sociedade como um todo, com uma atuação muito forte no ambiente das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2001).

O novo institucionalismo deu atenção ao sistema cognitivo como a base para o desenvolvimento da tendência sociológica. É a visão sociológica que considera o compartilhamento das regras. Segundo DiMaggio e Powell (2001), o novo institucionalismo baseia-se no micronível, ou seja, em um conjunto de princípios orientadores que refletem uma mudança cognitiva na teoria social. Em uma análise dessas mudanças, observamos que as diferenças entre o velho e o novo institucionalismo tornam-se compreensíveis, principalmente com relação à análise organizacional. Destacam-se, entre outras diferenças, os deslocamentos do foco teórico das relações-objeto para a teoria cognitiva, da razão discursiva para a prática, do compromisso ao impulso etnometodológico, dos valores para as explicações, dos papéis para as rotinas (DIMAGGIO; POWELL, 2001).

Enquanto base teórica, a abordagem institucional é resultado da convergência teórica advinda da ciência política, da sociologia e da economia, “que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações” (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999, p.220; BARBOSA NETO; COLAUTO, 2010).

Em sua vertente sociológica, a teoria institucional recebeu uma contribuição especial da sociologia do conhecimento desenvolvida por Berger e Luckmann (2004), com o chamado “construtivismo social”. O ponto de partida dessa corrente teórica estaria na noção de “instituição” como o produto final da “institucionalização”, como veremos na sequência.

2.3.1 Instituição

As instituições podem ser consideradas como um dos elementos responsáveis pela condução das relações sociais entre os agentes nas organizações (VEBLEN, 1899). Em uma abordagem restritiva, Elster (1989) afirma que as instituições podem e restringem as escolhas e os comportamentos possíveis dos indivíduos, pelo menos em termos do que é socialmente apoiado, ou considerado aceitável e racional, o que não significa que esses indivíduos necessariamente tenham consciência de tais normas e regras, ou do seu significado e da sua racionalidade.

Foi no campo da sociologia que o institucionalismo, especialmente o neoinstitucionalismo, passou a ser aplicado na teoria organizacional, sendo o conceito de instituição abordado pelos trabalhos de Meyer (1977), Meyer e Rowan (1992); DiMaggio e Powell (2005) e de Zucker (1977, 1983) apoiados no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann, em 1966, ao sublinhar o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do estado no processo de institucionalização.

De acordo com Berger e Luckmann (2004), “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”, ou seja, “qualquer uma dessas tipificações é uma instituição”. Importante ressaltar o compartilhamento que sempre ocorre quando as tipificações das ações habituais que constituem as instituições. A formação de hábitos é representada pelo conjunto de ações que são repetidas da mesma maneira e com o mesmo esforço econômico, e que se tornam padrões, precedendo a institucionalização, tanto para atividades sociais como não-sociais. Essas tipificações (instituições) não são construídas de um momento para outro, elas são construídas no curso de uma história a qual pertencem (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Com base nos argumentos desses autores, uma instituição, o resultado ou o resultado final de um processo de institucionalização foi definido como “uma tipificação recíproca de atos habitualizados por tipos de atores”. As instituições implicariam algum modo de controle da conduta humana, ao serem definidos padrões pré-definidos de conduta, que a guiarão em uma única direção frente a diversas direções que, teoricamente, seriam possíveis (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Na concepção de North (1990, 1991), as instituições constituem e representam as “regras do jogo” ou restrições humanas impostas, que moldam a interação humana. Essas restrições definem tanto os limites e cursos de ação possíveis quanto o conjunto de oportunidades, por estruturarem os incentivos e as condições para efetivação das trocas, sejam elas políticas, econômicas sejam sociais. Acabam por reduzir a incerteza ao estabelecerem procedimentos orientadores para a ação humana, fornecendo modelos morais ou cognitivos que permitam a interpretação ou a ação. Isso pode ser constatado na realização de tarefas rotineiras ao cumprimentar-se amigos, dirigir um veículo, comprar mercadorias, emprestar dinheiro, formar um negócio, procurar emprego, entre outras (LOURAU, 1975; NORTH, 1990).

Scott (2008), por sua vez, propõe uma definição mais complexa de instituições, por intermédio da qual elas são concebidas como estruturas sociais compostas por elementos culturais, normativos e regulativos que as legitimam, fornecendo estabilidade e significado para

a vida social. Portanto, ao fornecerem significado coletivo e valor às entidades e atividades particulares, as regras culturais integram-nas a sistemas mais amplos, sendo transmitidas e internalizadas por rotinas, sistemas simbólicos, sistemas relacionais ou sistemas regulativos das organizações (SCOTT, 2008); nesse sentido, são estruturas sociais multifacetadas e duráveis formadas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, sendo relativamente resistentes a mudanças (SCOTT, 2008).

Nesta tese, para analisar o processo de institucionalização da governança em CVN, adotou-se o conceito de que as instituições são mediações entre as estruturas sociais e os comportamentos sociais (SCOTT, 2008). Essas mediações propostas na abordagem de Scott (2008) representam sistemas multifacetados, que incorporam sistemas simbólicos: construções cognitivas, regras normativas e processos regulativos, constituindo os pilares institucionais que induzem à modelagem do comportamento social, além de fornecerem estabilidade e significado. Cada pilar apresenta diferentes análises sobre a conformidade, mecanismos de difusão das instituições, lógica dos atores, indicadores, concepção de legitimidade, reprodução de rotinas e das estruturas sociais institucionalizadas. Na sequência, são apresentadas as particularidades de cada um desses pilares.

2.3.2 Pilares das instituições

Como sugerido por Scott (2008), os pilares institucionais são os elementos aglutinadores das instituições, divididos em: cultural-cognitivo, normativo e regulativo, considerados pelos teóricos como componentes vitais das instituições (SCOTT, 2008; JEPPEPERSON, 2001). Apesar de terem processos e mecanismos distintos, os três pilares trabalham em conjunto e, algumas vezes, é possível identificar a presença mais acentuada de algum desses pilares no campo organizacional (SCOTT, 2008). Essa relação de interdependência e reforço entre si no suporte às instituições é demonstrada no quadro 3.

Quadro 3 – Pilares das Instituições

Veículo	Pilares		
	Regulador (Regra)	Cultural-cognitivo (essência)	Normativo (Normas)
Base de conformidade	Utilidade	Aceitação de pressupostos e entendimento compartilhado	Obrigação
Bases de ordem	Regras regulatórias	Esquemas constitutivos	Expectativa de adesão
Mecanismos de difusão	Instrumental coercitivo	Mim�tico	Normativo
Lógica dos atores	Instrumentalidade	Ortodoxia (rotina, hábitos)	Adequa�o (adapta�o)
Indicadores	Regras, leis e san�es	Crença comum e lógica compartilhada de a�o	Certifica�o e aceita�o
Base de legitima�o	Legalmente sancionado	Conceitualmente correto e culturalmente sustentado (sistemas simbólicos)	Moralmente governado (san�o moral)
Reprodu�o das rotinas	Protocolos, padrões e procedimentos	Comportamento repetitivo, <i>scripts</i>	Conformidade e cumprimento do dever
Reprodu�o das estruturas sociais	Sistemas de governança e de poder	Isomorfismo estrutural, identidade	Sistema de autoridade

Fonte: Scott (2001).

O pilar regulador das institui es força e regula o comportamento social. Tem como ênfase o processo regulatório, explícito por meio de normas, regras, leis, monitoramentos e san es, sendo que esses aspectos das institui es for am e regulam o comportamento social, que caracteriza a base de legitima o institucional desse pilar. Seus mecanismos de regula o podem ser formais ou informais (regras não escritas), de acordo com seu grau de emergência ou intencionalidade. Além disso, atores mais poderosos (dominantes) podem impor suas regras a atores com menor poder (dominados) por meio do uso de sua autoridade, ou seja, a coer o   um dos principais elementos do pilar regulativo que força as organiza es a adequarem-se às pressões institucionais (SCOTT, 2008). DiMaggio e Powell (2001; 2005) associam esse pilar ao isomorfismo coercitivo, proveniente tanto de pressões formais quanto informais, exercidas pela dominância de uma organiza o sobre outras e por expectativas culturais da sociedade vigentes no meio em que atuam.

A base de legitima o da institui o nesse pilar baseia-se no fato do que   legalmente reconhecido. Zerdani (2015) cita como exemplo os compromissos dentro de uma rede onde cada membro parceiro tem suas responsabilidades, direitos e deveres. Obviamente, a falta de engajamento com as regras, causa penalidades e até mesmo exclusão. As regras são definidas não são como regulamentos, mas também como contratos e procedimentos que orientam os membros das organiza es. As pressões coercitivas nesse caso são o principal meio pelo qual as institui es são difundidas.

O pilar normativo concentra-se na análise dos valores e das normas, seguindo um modelo de conformidade. Scott (2008) preceitua que os valores são concep es preferenciais

ou desejáveis, juntamente com a construção de padrões em que as estruturas existentes ou o comportamento podem ser comparados e acessados. Normas especificam, portanto, como as coisas devem ser feitas, definindo os meios legitimados para atingir os fins desejados. Ressalta-se, ainda, que os sistemas normativos, além das restrições impostas ao comportamento organizacional, também permitem e capacitam a ação social (SCOTT, 2008), o que permite a associação do pilar normativo com os dispostos no isomorfismo normativo, que são derivados principalmente da profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2001, 2005), comumente transmitida à organização por órgãos como universidades, associações e institutos de treinamento.

No pilar normativo, a base de legitimação da instituição está centrada nos valores, nas crenças e nas normas sociais aceitas, compartilhadas, internalizadas e impostas pelo grupo, fazendo as organizações ou os indivíduos sentirem-se moralmente obrigados a segui-las, sendo o controle exercido uns sobre os outros pelos próprios participantes do campo (SCOTT, 2008).

A instituição, no pilar cognitivo, tem base em um quadro comum de significados construídos pelos membros pertencentes a ela e refere-se aos aspectos simbólicos da ação, que são resultado da interpretação do ambiente pela organização. A ênfase desse pilar está na construção da realidade social a partir da criação de significado, ou seja, sua lógica de ação provém de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos. As regras surgem do entendimento e da compreensão comum do ambiente por parte das organizações que estão sob a instituição, direcionando as ações associadas a um grupo particular. A legitimação da instituição é obtida pela conformação das crenças, dos valores e das redes criadas e consolidadas pela ação social (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; SCOTT, 2008).

DiMaggio e Powell (2001, 2005) associam esse pilar como o processo mimético, a uma resposta padronizada frente às incertezas, denominado de isomorfismo mimético, que ocorre em situações ambíguas e ambientes turbulentos, podendo influenciar as organizações a padronizarem suas respostas às de outras organizações consideradas por ela válidas.

Assim, a institucionalização de uma instituição pode acontecer por meio dos pilares descritos por Scott (2008), que sustentariam as ações simbólicas de diferentes formas nas organizações por meio de vários tipos de condutores, denominados sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos (JEPPERSON, 2001), conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 – Pilares das instituições e condutores

Condutores	Pilares		
	Regulativo	Cultural-cognitivo	Normativo
Sistemas simbólicos	Regras e leis	Categorias, tipificações, esquemas	Valores e expectativas
Sistemas relacionais	Sistemas de governança e sistemas de poder	Isomorfismo estrutural e identidades	Regimes e sistemas autoritários
Rotinas	Protocolos, padrões operantes e procedimentos	<i>Scripts</i>	Trabalho, papéis e obediência (dever, obrigação)
Artefatos	Objetivos a cumprir com mandatos e especificações	Objetivos perseguidos, valores simbólicos	Reunião de objetivos, convenções e padrões

Fonte: Scott (2001).

Por meio da atuação dos condutores supracitados, as instituições passam a ser vistas como normas de conduta, impondo restrições, definindo os limites legais, morais e culturais que imprimem legitimidade às ações e às atividades organizacionais, além de sustentarem e autorizarem a atividade dos atores. Ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais normas de conduta tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas naturais ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004; MEYER; ROWAN, 1977; JEPPELSON, 2001).

Considerando que as instituições são consideradas importantes mecanismos de governança, uma vez que fornecem regulação, participam na implementação de regras coletivas e também na construção de regras voluntárias (AMIN; THRIFT, 1992; OSTROM, 2011), passa ser importante, no âmbito desta pesquisa, compreender o processo de institucionalização das instituições. Entender, portanto, a maneira pela qual as instituições são criadas, reproduzidas ou até mesmo substituídas por novas instituições. Nesse sentido, a institucionalização como processo será tratada com mais detalhes na seção seguinte.

2.3.3 Processos de institucionalização

Para alguns autores institucionalistas, os termos *instituição* e *institucionalização* podem ser representados, respectivamente, como uma propriedade e como um processo. Dentre eles, Jepperson (2001) e Zucker (1983) entendem a *instituição* como sendo a ordem social ou o padrão que alcançou certo estado ou propriedade por meio da institucionalização, reconhecendo-a como o processo pelo qual se adquire essa propriedade. Na mesma direção, Berger e Luckmann (2004) identificam *institucionalização* como um processo-chave na criação e na perpetuação de grupos sociais duradouros e instituições, sendo uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores em determinado campo organizacional.

Assim, para entender a institucionalização de formas e práticas organizacionais, faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e a estruturação do campo organizacional na qual estão inseridas (DIMAGGIO, 1991).

A compreensão do campo organizacional é, portanto, indispensável nesta análise, pois a sobrevivência das organizações não está pautada somente em trocas materiais, mas também em trocas simbólicas dentro de um determinado campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 2001). São as características do campo que determinam a forma e a velocidade com que o processo de institucionalização ocorre, em virtude das condições de dependência e incertezas vigentes (ou não) no ambiente. Integram o campo organizacional as organizações que se relacionam e influenciam-se de alguma forma. São parte do campo organizacional as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações, dentro do campo.

A institucionalização, por sua vez, “representa um processo fenomenológico através do qual certas relações sociais são admitidas como certas” (ZUCKER, 1983, p. 2), contemplando o processo de transformação das atividades sociais ou realidades em regras como status na ação e no pensamento social (MEYER; ROWAN, 1977; BERGER; LUCKMANN, 2004). Nessa perspectiva, o processo de institucionalização é caracterizado pelo crescimento (ou declínio) ao longo do tempo dos elementos reguladores, cultural-cognitivos ou normativos capazes de, em diferentes níveis, fornecerem significados e estabilidade ao comportamento social (SCOTT, 2001). A instituição representa, portanto, o resultado ou estágio final de um processo de institucionalização, considerada um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros (TOLBERT; ZUCKER, 1999; BERGER; LUCKMANN, 2004).

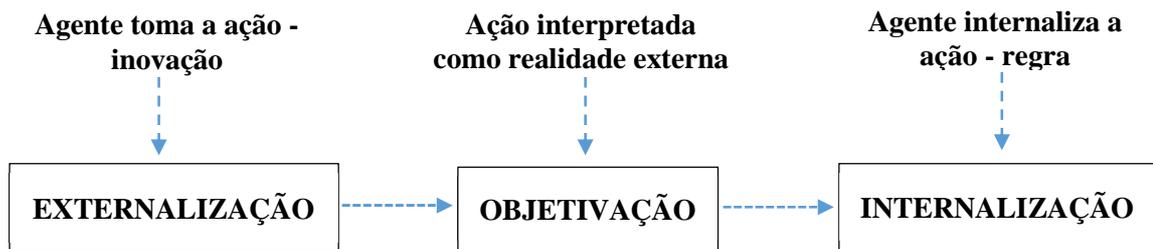
A seguir, serão apresentados modelos relativos a processos de institucionalização e seus respectivos estágios de formação, os agentes institucionalizadores, os requisitos para que se formem uma instituição e seus constituintes básicos.

2.3.3.1 Estágios do processo de institucionalização

Um dos primeiros trabalhos a descrever o processo de institucionalização é de Berger e Luckmann, em 1966, em função da sua teoria da construção social da realidade. Segundo os autores, os processos de institucionalização caracterizam-se pela dinâmica de construção social de padrões técnicos e institucionais, consolidados em três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização (BERGER; LUCKMANN, 2004).

A primeira fase, externalização, acontece sempre que o agente toma uma ação, caracterizada como uma inovação. A segunda, objetivação, ocorre quando os significados dessa ação passam a ser generalizados, ou seja, as instituições agora cristalizadas são experimentadas como existindo sobre e além dos indivíduos que as corporificam no momento. E a última, internalização, dá-se quando se institui uma estrutura subjetiva de sua consciência relativa àquela ação.

Figura 3 – Processo de institucionalização no indivíduo



Fonte: Adaptado de Berger e Luckmann (2004)

Para Berger e Luckmann (2004), a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipo de atores. O hábito pode ser feito por ações de uma única pessoa, o qual os autores exemplificam com a ideia de um homem produzindo uma canoa. Destacam o fato de que as próximas canoas serão produzidas da mesma forma; no entanto, se uma segunda pessoa interagir no processo, a forma das duas pessoas atuarem fará novos hábitos aparecerem. A partir de um determinado momento, as novas canoas serão produzidas de acordo com o conhecimento de determinado número de pessoas e tornar-se-ão um hábito. A partir de um determinado momento, todas as canoas serão produzidas de uma mesma forma, e esse formato será passado para outros grupos de pessoas e, então, será possível escutar: “é assim que as coisas são feitas”. O exemplo ajuda a compreender que o mundo institucional passa a ter uma realidade objetiva.

O processo de institucionalização, proposto por Berger e Luckmann em 1966, influenciou Zucker (1977), que realizou um estudo cujo objetivo foi investigar “o efeito de diferentes níveis de institucionalização em realidades construídas sobre persistência cultural”. Para tanto, adotou diferentes denominações para os estágios do processo de institucionalização percebidos: habitualização; objetividade (ou objetivação) e externalidade. Embora sejam utilizados termos diferentes, a contribuição é semelhante àquela fornecida por seus influenciadores.

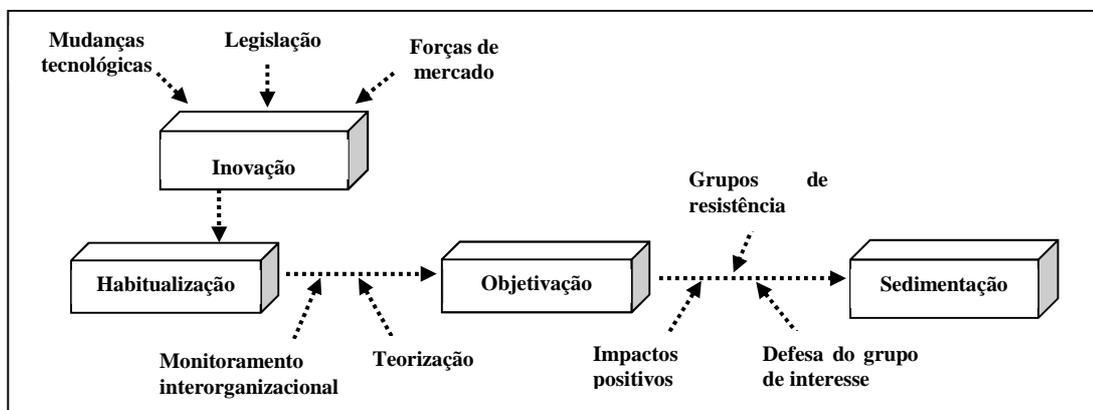
Em seu estudo, Zucker (1977) refere-se à institucionalização como processo pelo qual cada indivíduo transmite o que é socialmente definido como real e, ao mesmo tempo, em

qualquer ponto do processo, o significado de um ato pode ser definido como uma parte mais ou menos tida como certa nessa realidade social. O autor faz uma relação direta entre as três fases de institucionalização, ao mesmo tempo em que observou a relação existente entre o aumento do grau de institucionalização e a resistência às mudanças nas ações transmitidas, sendo alta a sua permanência ao longo do tempo.

Anos mais tarde, Zucker, com a ajuda de Tolbert (1999), continua com sua atenção voltada para o processo de institucionalização; entretanto, focando agora na ação das organizações. As autoras inicialmente destacam os principais fatores que conduzem as organizações à necessidade de inovar, ao desenvolvimento de novos arranjos estruturais e comportamentos e, conseqüentemente, ao processo de habitualização, são: 1) mudanças tecnológicas; 2) legislação, representando novos arranjos jurídicos, que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e 3) forças de mercado, muitas vezes decorrentes de fatores econômicos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Assim, as autoras segmentam o processo de institucionalização em três estágios: habitualização, objetivação e sedimentação. A figura 4 mostra os três estágios, bem como as forças causais críticas em cada etapa do processo.

Figura 4 – Processos inerentes à institucionalização e forças causais críticas



Fonte: Tolbert e Zucker (1999).

O estágio de habitualização, dentro de um contexto organizacional, envolve a adoção de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou a conjuntos de problemas organizacionais específicos. Nesse estágio, também ocorre a normalização de tais arranjos nas políticas e procedimentos de uma dada organização, ou de um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. O resultado do processo de habitualização é o desenvolvimento de estruturas que podem ser classificadas como pré-institucionalizadas (CLEGG; HARDY, 2006) devido ao fato de os novos arranjos ainda estarem adequando-se às

novas exigências do mercado, às mudanças tecnológicas e à legislação vigente com foco na mudança e na perspectiva de inovação.

Nesse momento acontece o que as autoras denominaram invenção simultânea, quando diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar semelhantes inovações como decorrência da submissão ao mesmo contexto organizacional. Assim, na habitualização, segundo Tolbert e Zucker (1999), diferentes organizações, geralmente um pequeno número, limitado a um conjunto circunscrito de organizações similares, possivelmente organizações interconectadas, adotam processos semelhantes, em decorrência de um desses três fatores ou da combinação entre eles: (1) influência política e da necessidade de legitimação (coercitivo); (2) padronização de respostas às incertezas (mimético); e (3) profissionalização (normativo), o que pode ilustrar os processos isomórficos de DiMaggio e Powell (2001, 2005).

O estágio seguinte é a objetivação, que envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso, ou seja, assume um caráter mais permanente e disseminado. As autoras identificaram duas fontes desse consenso e, conseqüentemente, da objetivação da estrutura, são elas: o monitoramento interorganizacional e a teorização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Por meio do monitoramento interorganizacional, as organizações podem utilizar evidências colhidas diretamente de uma variedade de fontes para avaliar os benefícios da adoção de uma estrutura pré-testada e os riscos de adoção da nova estrutura. Nesse sentido, a objetivação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa. Isso ocorre também a partir de um monitoramento interno dos resultados produzidos pelas novas estruturas (RUSSO et al., 2012).

A teorização ocorre a partir da ação dos chamados *champions* – pessoas com interesse material na nova estrutura, as quais surgem mais fortemente quando existe espaço para a inovação na solução de problemas e sua atuação pode acontecer de duas maneiras. Na primeira, agem no sentido de gerar reconhecimento público da existência de um problema a ser solucionado. Na segunda, propondo, com base lógica e empírica, um arranjo estrutural específico como a solução apropriada para aquele problema, usando exemplos bem-sucedidos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Nesse sentido, inicialmente identifica-se um problema, decorrente de descontentamento ou de fracasso organizacional, típico de um determinado campo organizacional, o qual tem reconhecimento público. Em seguida, desenvolvem-se teorias que diagnostiquem as fontes de

descontentamento ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ao final desse processo, a estrutura adquire legitimidade cognitiva e normativa. Esse estágio é denominado pelas autoras como semi-institucionalização, havendo, entre as organizações adotantes de uma solução ou de uma estrutura específica, uma heterogeneidade marcante. À medida que a teorização desenvolve-se e explicita-se, ela deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999), momento em que as estruturas objetificam-se e são disseminadas.

Por fim, o último estágio do processo de institucionalização é a sedimentação, etapa denominada de *total institucionalização*, na qual ocorre a transmissão das tipificações aos novos membros que as tratam como dados sociais. Para Tolbert e Zucker (1999), esse estágio apoia-se fundamentalmente na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização, caracterizado pela propagação das estruturas para todos os adotantes e por sua perpetuação ao longo do tempo.

Nessa etapa, as estruturas institucionalizadas sofrerão diversos questionamentos e comparações com novas estruturas, sendo a conservação o grande desafio a ser enfrentado, o que pode acontecer por meio de alguns fatores identificados por Tolbert e Zucker (1999). Esses fatores afetam a abrangência do processo de difusão e conservação de longo prazo de uma estrutura, são eles: a resistência de grupos opositores; os resultados positivos; e a defesa pelo grupo de interesse. As novas estruturas podem afetar adversamente grupos de interesse que se mobilizariam coletivamente contra elas. Novas estruturas vêm ao encontro de resultados positivos. Caso esses resultados não sejam alcançados, haverá um processo de desmotivação e descontinuidade da implementação das novas estruturas. Por último, o posicionamento de grupos de interesse defensores da manutenção e propagação das novas estruturas também constitui um dos fatores que afetam a difusão e conservação de uma estrutura em longo prazo. Portanto, nesse estágio, a resistência do grupo de opositores deve ser baixa, deve haver promoção e apoio contínuos, além de uma relação positiva com os resultados desejados.

Durante todos os estágios do processo de institucionalização, as organizações que compõem o campo organizacional agem de acordo com seus interesses materiais e simbólicos. Entretanto, agem respondendo às pressões do processo, as quais conduzem com as ações das organizações, facilitando ou dificultando a sedimentação da prática. Nesse sentido, Barley e Tolbert (1997) argumentam que as organizações e indivíduos estão inseridos em uma “teia” de valores, normas, regras, crenças e pressuposições formadas, mesmo que parcialmente, no seu próprio interior, as quais podem mudar com o tempo. Assim, as formas e práticas

institucionalizadas podem novamente passar por questionamentos e virem a sofrer mudanças, desencadeando o processo de desinstitucionalização e/ou reinstitucionalização, fazendo as instituições criadas e reproduzidas até então serem alteradas e, se for o caso, descartadas ou reformuladas.

Diante dessa perspectiva, Oliver (1991) e Meyer (1994) afirmam que, embora as instituições possam permanecer intocáveis por longos períodos de tempo, são também passíveis de questionamentos a qualquer momento, o que pode motivar alterações, exigindo sua readaptação ou até sua rejeição no campo, resultando em novos processos, denominados desinstitucionalização ou reinstitucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2004; JEPPEPERSON, 2001; OLIVER, 1992).

O processo de desinstitucionalização corresponde ao enfraquecimento da instituição. E o processo de reinstitucionalização configurar-se-ia com a criação de novas concepções pela relegitimação de práticas. Dito de outra forma, as práticas institucionalizadas podem, ao serem reanalisadas, ser dissipadas ou rejeitadas, levando ao seu enfraquecimento e, conseqüentemente, ao desaparecimento ou à sua reinvenção. É importante mencionar, porém, que a dissipação ocorre de forma gradual, enquanto a rejeição acontece de forma mais brusca (OLIVER, 1992).

A desinstitucionalização, para Scott (2008), pode ser classificada de acordo com os três pilares das instituições definidos por ele. No pilar regulativo, a desinstitucionalização aconteceria em virtude das leis enfraquecidas, sanções abandonadas e redução da conformidade. No pilar normativo, a causa pode ser o desgaste de normas que levam a uma redução na expectativa de conformidade. Já em relação aos elementos cultural- cognitivos, poderia ser a erosão de crenças e o questionamento do que era assumido como legítimo.

Já Oliver (1992) identificou cinco tipos de pressão que determinam a probabilidade de ocorrência do processo de desinstitucionalização de práticas organizacionais, que podem ser provocadas por pressões internas e externas às organizações. As internas são provocadas pela inércia, que tende a reduzir a velocidade do processo de institucionalização e pela entropia, que tende a acelerar a velocidade do mesmo processo. Já as pressões externas ou ambientais podem ser classificadas em : políticas, instrumentais ou funcionais e sociais (OLIVER, 1992).

As pressões políticas são aquelas decorrentes das crises de desempenho, da divergência das crenças dos participantes, em relação ao *status quo*, da pressão para adotar práticas inovadoras e da redução dos constituintes que apoiam as práticas usuais. Considerando que o consenso entre os atores sobre os significados, valores ou validade de uma forma organizacional ou atividade, é a condição fundamental para a continuidade das práticas institucionais, o

desenvolvimento do dissenso político ou do conflito de interesses, quebra a unanimidade do acordo entre os membros organizacionais sobre o valor de uma prática particular, antecedente crítico para a desinstitucionalização (OLIVER, 1992).

Para Oliver (1992), as pressões funcionais (instrumentais) estão relacionadas às considerações técnicas ou funcionais que comprometem ou levantam dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada. De acordo com Scott (2001), essas pressões surgem quando o indivíduo percebe problemas associados ao nível de desempenho ou utilidade das formas e práticas institucionais existentes, podendo estar relacionados a mudanças ambientais, tais como competição e características de demanda.

Já as pressões sociais têm origem nas mudanças das normas e expectativas sociais e nos conflitos sociais. Nesse caso, os agentes não são os promotores da mudança ou da reorganização institucional. Esse tipo de pressão está associado à diferenciação de grupos e à existência de crenças ou práticas heterogêneas divergentes ou discordantes e questionamentos acerca da validade dos arranjos institucionais (SCOTT, 2001; OLIVER, 1992). A divergência cria uma atmosfera de discussão e debate que pode levar a uma redução do acordo intergrupo e promover a mudança institucional (ZILBER, 2002). As características e antecedentes das pressões ambientais do processo de desinstitucionalização são descritas no quadro 5.

Quadro 5 – Pressões ambientais – antecedentes da desinstitucionalização

Níveis de análise	Pressões ambientais		
	Políticas	Instrumentais	Sociais
Organização	Aumento nas crises de desempenho	Mudança na utilidade econômica, revisão das recompensas instrumentais para a conformidade	Aumento da fragmentação social
	Interesses internos conflitantes	Aumento da especificação técnica	Rompimento na continuidade histórica
	Aumento das pressões para a inovação	Aumento da competitividade por recursos	Mudança nos valores ou regras institucionalizadas.
Ambiente	Mudanças nas dependências externas	Surgimento de dados ou eventos emergentes que desestabilizam ou violam pressupostos existentes	Aumento da desagregação estrutural

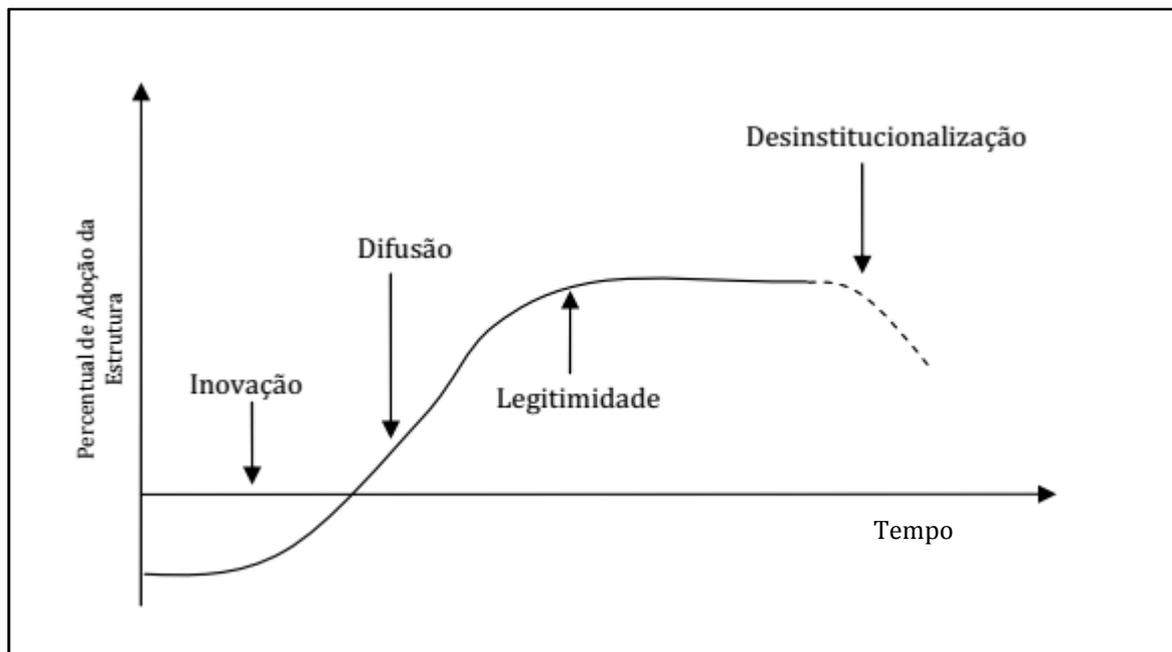
Fonte: Oliver (1992).

O que se observa é que as pressões ambientais são compostas de facetas técnicas e institucionais que influenciam, continuamente, os processos de institucionalização e desinstitucionalização de práticas sociais. Além disso, as pressões externas (políticas, instrumentais e sociais), vistas como ferramentas institucionais por Oliver (1992), explicam as razões que desencadeiam o processo de desinstitucionalização e as pressões para entropia e

inércia. A entropia organizacional enfatiza a tendência natural à erosão do fenômeno institucional, já a inércia supõe a resistência de valores sustentadores das atividades institucionalizadas. Assim, os processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização são considerados parte do processo de institucionalização de formas e práticas organizacionais.

Nessa linha, Lawrence, Winn e Jennings (2001), examinando a característica temporal do fenômeno de institucionalização, apontam para um padrão típico de eventos e relações, em um processo institucionalização, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 – Evolução do processo de institucionalização



Fonte: Lawrence, Winn e Jennings (2001, p. 626)

Conforme ilustrado, podem-se perceber quatro fases no processo de institucionalização. Na primeira fase, a inovação, os atores estão pouco envolvidos, a adoção é pouco difundida. Na fase dois, a estrutura é rapidamente difundida e, na três, torna-se aceita, legitimada. E, por fim, a desinstitucionalização que é quando a estrutura é superada e começam a surgir inovações para serem implantadas. Na visão desses autores, com o passar do tempo, havendo outros estímulos que façam os atores adotantes da atual instituição passarem para outras, haverá uma queda do nível de difusão da instituição atual, o que pode significar o início do processo de desinstitucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

2.3.4 Proposta de um quadro analítico para o processo de institucionalização da governança em CVN

Como visto anteriormente, a teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SCOTT, 2008; SUDDABY, 2010) suporta o estudo dos processos de institucionalização. Lembrando que, por processo de institucionalização, entende-se a ação de criar significados de valor por indivíduos, que aceitam uma definição comum de realidade social, isto é: de como as coisas são ou deveriam ser (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Esse processo baseia-se na transformação de crenças e ações no comportamento social e esse comportamento é, então, progressivamente consolidado em normas e rotinas (MEYER; ROWAN, 1977). Esses elementos, por sua vez, fornecem significado e legitimidade em diferentes níveis organizacionais e interorganizacionais ao comportamento social gerado (SCOTT, 2008).

Especificamente, em se tratando da governança em relacionamentos interorganizacionais, a maioria dos investigadores desenvolve pesquisas empíricas voltadas para as condições estruturais e dá menos importância à gestão e práticas dos seus membros participantes (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2011). E, particularmente, estudos que envolvam o processo de institucionalização da governança nesses ambientes, como abordado nesta pesquisa, são inexistentes.

Sendo assim, para responder à problemática estabelecida nesta tese, fez-se necessário mapear os estágios que envolvem o processo de institucionalização da governança em CVN. Institucionalização que, segundo Tolbert e Zucker (1999), é evidenciada nas pesquisas como algo dado, ou seja, como algo institucionalizado ou não, e, conseqüentemente, seu processo não tem sido alvo de muitos estudos. Dessa forma, para o modelo empírico adotado neste estudo, foram consideradas prioritariamente as pesquisas de Tolbert e Zucker (1999), que descrevem as fases de institucionalização de formas e práticas organizacionais. E, em paralelo, como forma de complementar o modelo proposto, os estudos de Scott (1995, 2001, 2008), para os quais a institucionalização acontece de forma gradual por meio das instituições; além de DiMaggio e Powell (2001, 2005), com seus mecanismos isomórficos.

Para esse fim, o *framework* elaborado a partir dos elementos conceituais discutidos na revisão da literatura considera a virtualidade presente nas CVNs e as dimensões estruturais e instrumentais da governança em relações interorganizacionais que se mostraram essenciais na literatura revisada. Os aspectos da governança considerados estão baseados nas macroestruturas da governança, propostas por Provan e Kenis (2007), e nas dimensões estrutural e instrumental da governança em relacionamentos interorganizacionais descritas nos estudos de Albers (2005,

2010). De modo específico, o *framework* apresenta a aplicabilidade desses conceitos à construção de normas e regras, formas de monitoramento e à aplicação de incentivos e sanções, enquanto elementos de um sistema de governança capaz de induzir resultados socialmente desejáveis nas CVNs (MCGINNIS; OSTROM, 2010; WILSON; OSTROM; COX, 2013). A escolha por essa abordagem justifica-se por tratar dos moldes em que devem ser desenvolvidos mecanismos internos de governança em arranjos interorganizacionais, algo não pesquisado com frequência na literatura (ALBERS, 2010; GRANDORI, 1997; GULATI; SINGH, 1998; ROTH et al., 2012; WEGNER, 2012).

Em contrapartida, sustenta-se o pressuposto de que a virtualidade (CASTELLS, 2005; PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003; PITASSI, 2012), enquanto dimensão da TI presente nas CVNs (MARKUS; LOEBBECKE, 2013), exerce influência sobre o processo de institucionalização da governança, visto que as transações entre os membros da comunidade, o que inclui processos de negócio, e a comunicação entre eles, como a troca de conhecimentos e informações inerentes ao objeto da comunidade, são alvo da governança que, nas CVNs, passam a serem exercidas de forma virtual. Além disso, embora existam alguns estudos sobre os modos, estruturas e mecanismos de governança voltados para os relacionamentos interorganizacionais, são praticamente inexistentes as pesquisas que procuram explicar seu processo de institucionalização.

Com base nesses argumentos, esta tese procura responder a essa lacuna a partir da seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre o processo de institucionalização da governança em CVN?* Propomos um estudo que busca explicar a institucionalização da governança em CVN, com base no processo de institucionalização e, dessa forma, contribuir efetivamente para o esclarecimento dessa questão de pesquisa, ainda não explorada na literatura. Ao mobilizar o conceito de *processo de institucionalização*, explicado na seção 2.3, identificaram-se os estágios inerentes ao processo e procedeu-se sua análise. Também foram identificados os mecanismos estrutural e instrumental da governança envolvidos. Com base no exposto, a figura 6 apresenta o modelo analítico de pesquisa que busca sistematizar tais argumentos.

Figura 6 – Institucionalização da Governança em Comunidades Virtuais de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos argumentos apresentados, os quadros a seguir apresentam a sistematização e integração das evidências teóricas que permitiram identificar as variáveis de análise envolvidas no *framework* proposto, como forma de auxiliar na compreensão dos impactos da virtualidade sobre o processo de institucionalização da governança em CNV.

Neste estudo, a governança da CVN é entendida como as regras de organização da comunidade por meio de um conjunto de mecanismos internos que compreendem o processo de tomada de decisões, formalização, coordenação, controle, incentivos e sanções, os quais afetam a coordenação dos esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva (ALBERS, 2005, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; WEGNER, 2011). O quadro 6 apresenta esses elementos da governança alinhados às suas respectivas dimensões.

Quadro 6 – Variáveis da governança em CVN e autores de referência

Dimensões da governança	Variáveis	Definição utilizada	Autores de referência
Estrutura da governança	Centralização	Refere-se aos níveis de autonomia decisória da CVN.	Albers (2005; 2010); Provan e Kenis (2007); Man, Roijackers e Graauw (2010); Wegner e Padula (2010); Wegner (2011); Theurl (2005); Castro (2013); Castro e Gonçalves (2014)
	Especialização	Refere-se à definição das atividades que serão desenvolvidas coletivamente, dos órgãos de administração, sua composição, assim como atribuições.	Albers (2005; 2010)
	Formalização	Constitui-se nas regras e regulamentos pré-definidos que regem a CVN e as transações nela praticadas.	Albers (2010); Man, Roijackers e Graauw (2010); Wegner (2011); Wegner e Padula (2010);

			Castro (2013); Castro e Gonçalves (2014).
Instrumentos da governança	Coordenação	Refere-se aos instrumentos utilizados para coordenar as atividades e os comportamentos dos atores para que eles estejam coerentes com o sistema. Através: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste Mútuo: frequência e forma como se estabelece a comunicação formal e informal entre os atores; ▪ Supervisão direta: estabelecimento do escopo e responsável pela supervisão das atividades e comportamentos; ▪ Padronização de processos e resultados: refere-se à normatização de processos e ao estabelecimento de padrões de resultados. 	Albers (2005; 2010); Ostrom (2011); Nassimbeni (1998);
	Controle	Refere-se aos instrumentos formais e informais de controle, assim como à definição do que deve ser monitorado.	Albers (2005; 2010); Ostrom (2011); Nassimbeni (1998);
	Incentivos e Sanções	Refere-se aos instrumentos utilizados para motivar e/ou punir os atores, assim como o escopo dos incentivos e sanções.	Albers (2005; 2010); Ostrom (2011);

Fonte: Elaborado pelo autor

Em sua essência, este estudo busca compreender como o processo de institucionalização da governança em CVN é afetado pela virtualidade presente nesse tipo de relacionamento interorganizacional. Sendo assim, na revisão da literatura pertinente às CVNs, a virtualidade está entre os elementos conceituais considerados importantes, cujas dimensões e atributos propostos pelos autores deram suporte à definição de virtualidade a ser empregada neste estudo, as quais estão relacionadas no quadro 7.

Quadro 7 – Definição de virtualidade aplicada às CVN

Dimensões e atributos	Variáveis de operacionalização	Estudos mais relevantes	Definição a ser utilizada em CVN
Dispersão geográfica	- As barreiras geográficas e temporais são irrelevantes para estabelecer parcerias, e, conseqüentemente, processos de negócio; - Acesso a conhecimentos relevantes espalhados pelo mundo;	Gibson e Gibbs (2006); Pitassi (2012); Pitassi; Macedo-Soares (2003);	A virtualidade pode ser definida como a capacidade das empresas interligadas por meio de intensas comunicações de efetuarem interações eletrônicas que podem transcender as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço.
Dependência eletrônica	- Troca de conteúdos por meio de dispositivos eletrônicos;	Cohen e Gibson (2003); Gibson e Gibbs (2006);	
Dinamismo estrutural	- O arranjo é capaz de acompanhar rapidamente os requerimentos dos clientes, usando o acesso aos recursos oferecidos por quaisquer parceiros para inovar;	Pitassi (2012); Pitassi; Macedo-Soares (2003); Gibson e Cohen (2003); Majchrzak, Rice, Malhotra e King (2000);	
Independência temporal e espacial	- As conexões eletrônicas transcendem as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço; - Os encontros são pontuais;	Black e Edwards (2000); Burn e Barnett (1999); Pitassi (2012);	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para analisar o processo de institucionalização da governança em CVN, mobilizou-se a teoria institucional, especialmente os conceitos relacionados ao processo de institucionalização e dos seus respectivos estágios propostos por Tolbert e Zucker (1999), algo que, segundo as autoras, é incipiente nas pesquisas já realizadas. De forma adicional, foram consideradas as bases de legitimação abordadas por Scott (2001, 2008), uma vez que a materialização dessas etapas (estágios) é obtida quando as organizações adotam rotinas e regras que garantam a legitimidade da nova estrutura proposta (SUCHMAN, 1995).

Como já detalhamos na subseção 2.3.3.1, Tolbert e Zucker (1999) desenvolveram um modelo seminal para analisar os processos de institucionalização (figura 4). A partir da inovação e das mudanças, esse processo assenta-se em três etapas: habitualização, objetivação e sedimentação, respectivamente também denominado pelas autoras de pré-institucionalização, semi-institucionalização e total institucionalização.

O estágio de pré-institucionalização envolve a geração de novos arranjos estruturais (inovação) em resposta a problemas específicos compartilhados por organizações ou a grupos de organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os principais fatores que levam as organizações à inovação e ao desenvolvimento de novos hábitos são: i) mudanças tecnológicas; ii) novas disposições legais; e iii) forças de mercado. As CVNs (MARKUS; LOEBBECKE, 2013) podem ser consideradas novos arranjos estruturais (inovação), na medida em que a ideia de seu uso é compartilhada por tomadores de decisão nos relacionamentos interorganizacionais (associações, redes, cooperativas, etc.), que podem aderi-la após o monitoramento de outros adotantes, ao diagnosticá-la como uma opção interessante e viável, seguindo um processo frequentemente baseado no isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2001, 2005; TOLBERT; ZUCKER, 1999). A criação das CVNs demanda de uma série de normas e procedimentos que atuam como sistema de governança para coordenar as relações entre seus membros participantes (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; ALBERS, 2010; PROVAN; KENIS, 2007).

A criação dessas estruturas (CVN e sua governança) é tida como o início do processo de institucionalização a partir da fase inicial dos processos de mudança no relacionamento interorganizacional, que, por sua vez, contribui para a formação de novos hábitos pelas organizações participantes, mas que não foram capazes de gerar uma nova instituição que possa ser reconhecida por outros atores como útil. Nesse estágio, essas novas estruturas são

insuficientemente compartilhadas e apresentam baixa legitimidade, caracterizando um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A etapa de objetivação refere-se à difusão da estrutura criada para resolver problemas organizacionais entre as organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Especificamente, as CVNs são desenvolvidas visando aprimorar as relações (trocas de conhecimento e conteúdo, além de transações de negócios) entre os participantes de um determinado setor (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; MARKUS; LOEBBECKE, 2013). A objetivação envolve o desenvolvimento de algum grau de consenso social entre os tomadores de decisão sobre o valor dessas novas estruturas e a sua crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso, que basicamente provém de duas fontes: monitoramento de concorrentes e a teorização. O acompanhamento consiste em uma análise dos concorrentes e nos seus esforços para aumentar a competitividade. Novas estruturas são adotadas pelos gerentes com base em uma visão prática custo/benefício, obtido através dos resultados das implementações em outras organizações. A teorização, por sua vez, ocorre por intermédio da ação dos chamados defensores (pessoas com interesse material na nova estrutura), que agem de duas maneiras. Em primeiro lugar, eles agem para gerar reconhecimento público relacionado à existência de um problema organizacional comum a ser resolvido por um grupo de organizações. Em segundo lugar, os defensores diagnosticam fontes de insatisfação e fracasso, apresentando estruturas específicas como a solução para esse problema, usando exemplos bem-sucedidos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Nessa fase, as estruturas tornam-se razoavelmente bem difundidas. Strang e Meyer (1993) definem *difusão* como um processo racional que é aprendido a partir da experiência de outros e surge de tal forma em que as relações de meios e fins não são bem entendidas ou são difíceis de demonstrar. Para Lawrence, Winn e Jennings (2001), o reconhecimento de uma inovação (nova estrutura), seguido de sua difusão, são passos que estão associadas ao processo de institucionalização e desinstitucionalização. Para os autores, à medida que uma inovação é reconhecida na organização e passa a ser adotada, começa a ser difundida, alcançando a difusão máxima, quando atingir o máximo de adotantes. Fase na qual a nova estrutura adquire legitimidade cognitiva e normativa e pode ser caracterizada como semi-institucionalizada.

A total institucionalização envolve uma fase de sedimentação onde as CVNs e sua governança passam a ser adotadas plenamente (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Dessa forma, a sedimentação caracteriza-se pela propagação, virtualmente completa, da CVN por todos os membros do arranjo interorganizacional, pela perpetuidade ou por um período consideravelmente longo. Fatores importantes que contribuem para a total institucionalização

são a percepção de resultados positivos emanados da nova estrutura, a defesa da nova estrutura por grupos de interesse e a baixa resistência de grupos opostos às mudanças. Uma vez obtidos esses elementos, o processo de institucionalização consolida-se com a sedimentação de rotinas organizacionais e regras que asseguram a estabilidade e a legitimidade da nova estrutura organizacional (BARLEY; TOLBERT, 1997; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Processos de institucionalização contínuos proporcionam legitimidade às estruturas, adaptando estruturas e práticas organizacionais às mudanças ambientais. Portanto, a legitimidade é um elemento importante do processo de institucionalização de novas instituições (SCOTT, 2008; SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Suchman (1995), Fligstein e McAdam (2012) definem a legitimidade como a percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas. Segundo Scott (2008), a legitimidade baseia-se nos três pilares das instituições: regulativo, normativo e cognitivo. No que diz respeito ao pilar regulatório, o fundamento da legitimidade é o cumprimento das normas, regras, leis, monitoramento, recompensas e sanções. Em relação ao pilar normativo, a base da legitimidade está relacionada aos valores e normas sociais que especificam como as coisas devem ser feitas. Uma organização é considerada legítima quando atende a certos padrões de comportamento considerados adequados por sua comunidade. Finalmente, a base para a legitimidade no pilar cognitivo envolve a formação de crenças, valores e redes criadas e consolidadas por ações sociais. Portanto, uma organização é considerada legítima quando ela atende a uma estrutura compartilhada de significados criados por seus membros.

Nas CVNs, a legitimidade é discutida principalmente com uma forma de acumular vantagens aos participantes em virtude de estarem vinculados a outros membros ou a arranjos com elevado status ou reputação (PODOLNY; PAGE, 1998). Para Oliver (1990), em sistemas em que as normas, valores e crenças são construídos coletivamente, como no caso das CVNs, a legitimidade é definida como uma visão compartilhada por todos os membros de que as ações de todos são consistentes com os valores praticados por esse sistema. O compartilhamento desses valores aumenta a legitimidade interna, uma vez que auxilia a desenvolver relações baseadas na confiança, na resolução de conflitos de forma satisfatória e na construção de mecanismos duradouros de comunicação e de governança para a CVN (PROVAN; LEMAIRE, 2012). Em contrapartida, ações como a busca de novos membros, promover a CVN e suas atividades, buscar recursos externos para atingir os seus objetivos e os dos seus membros, reforçam a legitimidade externa, enfatizando que tanto a legitimidade interna e como a externa

são tidas como essenciais para determinar o sucesso de um arranjo interorganizacional e o fracasso de outros (PROVAN; LEMAIRE, 2012).

A adaptação do modelo de Tolber e Zucker (1999) do processo de institucionalização para a governança em CVN permitiu desenvolver e oferecer aqui um novo quadro analítico para identificar e para compreender as práticas que podem influenciar a dinâmica do desenvolvimento da governança em CVN, uma vez que se sustenta que esse processo seja influenciado pela virtualidade presente nesses ambientes. De forma adicional, incluiu-se a legitimidade no presente modelo analítico por entender-se que o processo de institucionalização da governança consolida-se quando as rotinas organizacionais asseguram a estabilidade e a legitimidade da nova estrutura organizacional. O quadro 8 apresenta o quadro analítico proposto.

Quadro 8 – Quadro analítico do processo de institucionalização da governança em CVN.

Elementos	Definição utilizada	Variáveis	Principais autores
Habitualização (Estágio de Pré-institucionalização)			
Geração de novos arranjos estruturais (Inovação)	Estruturas que produzem mudanças, causando ruptura ou melhorias contínuas na melhoria de produtos e serviços.	- Mudanças tecnológicas; - Forças de mercado; - Legislação	Tolbert e Zucker (1999); Hamel e Breen (2007); Lawrence, Winn e Jennings (2001);
Nova estrutura (CVN)	Comunidade on-line desenvolvida para promover transações comerciais e troca de informações entre agentes econômicos de um ou mais setores.	- Participação voluntária; - A plataforma tecnológica coordenando as relações;	Markus e Loebbecke (2013), Gulati, Puranam e Tushman (2012); Tolbert e Zucker (1999).
Normas e Procedimentos (Governança)	Conjunto de procedimentos e normas formais ou informais para coordenar as atividades no novo arranjo organizacional.	- Normas e regulamentos; - Monitoramento das normas e regulamentos; - Incentivos e sanções.	Albers (2010), Ostrom (2011), Provan e Kenis (2007), Tolbert e Zucker (1999)
Objetivação (Estágio de Semi-institucionalização)			
Consenso Social	Grau de consenso sobre o valor da estrutura. Quanto maior o consenso social, maior a sua adoção.	- Compartilhamento do valor da nova estrutura;	Barley e Tolbert (1997), DiMaggio e Powell (2001, 2005), Tolbert e Zucker (1999).
Difusão da estrutura	A nova estrutura organizacional torna-se mais legítima quando bem difundida entre seus membros.	- Aceitação por parte dos opositores; - Benefícios com a nova estrutura.	Lawrence, Winn e Jennings (2001); Strang e Meyer (1993); DiMaggio e Powell (2001, 2005), Tolbert e Zucker (1999).
Sedimentação (Estágio de Total Institucionalização)			
Resultados positivos	O <i>feedback</i> a partir do uso deve estar positivamente relacionado ao	- Resultados demonstráveis associados com a nova estrutura.	Tolbert e Zucker (1999); DiMaggio

	desempenho obtido com a nova estrutura.		e Powell (2001, 2005).
Grupos de resistência	A baixa resistência dos opositores garante a perpetuação no tempo da nova estrutura adotada.	- Aceitação da nova estrutura organizacional.	Tolbert e Zucker (1999);
Defesa de grupos de interesse.	Apoio continuado dos grupos que se beneficiam com a nova estrutura.	- Apoio a continuidade da estrutura.	Tolbert e Zucker (1999); DiMaggio e Powell (2001, 2005).
Legitimação			
Legitimidade regulativa	Sanções legais baseadas na criação de normas e regras, no seu monitoramento e na imposição de recompensas e sanções.	- Cumprimento dos requisitos legais.	Scott (2008); DiMaggio e Powell (2001, 2005); Zerdani (2015).
Legitimidade normativa	Moralmente governado, centrado em valores, crenças e normas sociais aceitas, compartilhadas ou aplicadas pelo grupo.	- Padrões de comportamento compartilhados.	Scott (2008); DiMaggio e Powell (2001, 2005);
Legitimidade cognitiva	Quadro comum de significados reconhecidos pelos membros. Conformação das crenças, dos valores e das relações criadas e consolidadas pela ação social.	- Sustentação cultural; - Conceitualmente correto.	Scott (2008); DiMaggio e Powell (2001, 2005);

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, serão apresentadas as escolhas metodológicas da pesquisa.

3 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

As escolhas metodológicas em uma pesquisa são definidas em função da sua problemática e das escolhas teóricas expostas. Denotam os caminhos percorridos para chegar-se a determinado fim ou objetivo, os procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação dos fenômenos, além de selecionar as técnicas e avaliar alternativas para pesquisa científica (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2014; DENZIN; LINCOLN, 2011; YIN, 2010).

Sendo assim, a pesquisa, objeto deste trabalho, seguiu uma abordagem qualitativa, porque se buscou compreender um fenômeno complexo e ainda pouco estudado: o processo de institucionalização da governança em CVN. Argumenta-se que, para o estudo em questão, a pesquisa qualitativa é a mais apropriada por alcançar uma compreensão detalhada dos conceitos e características situacionais expostos pelos atores envolvidos na pesquisa, algo que não podemos quantificar (CRESWELL, 2014).

Entre as diversas modalidades de pesquisa qualitativa, optou-se, enquanto estratégia de investigação, pelo estudo de casos múltiplos. Essa estratégia de pesquisa permite a investigação em profundidade de acontecimentos amplos e complexos do fenômeno pesquisado (a governança em CVN) em diferentes momentos no tempo (seu processo de institucionalização), e, em seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e esse contexto não são claramente definidas, adotando-se múltiplos métodos de coleta de dados (YIN, 2015).

Definir o campo de estudo é imprescindível quando a técnica de investigação utilizada é o estudo de caso (YIN, 2015). Na modalidade de pesquisa “estudo de caso”, o caso compreende a unidade básica da pesquisa. A seguir, são descritos os passos para a seleção do campo, envolvendo os casos estudados e as razões para sua escolha enquanto campo de estudo.

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Para este estudo, os casos são representados por duas CVNs – escolhidas por ilustrarem dois casos reveladores e contrastantes para facilitar o processo de indução a partir da comparação (CARONNA; POLLACK; SCOTT, 2009). A explicação de Yin (2015) é que, em muitos casos, mais interessante do que as semelhanças que poderíamos encontrar, seriam as possíveis diferenças e as suas explicações. O autor faz distinção entre a replicação literal, quando se prevê que os casos escolhidos tenham resultados semelhantes, e a replicação teórica, quando se prevê que os casos escolhidos tenham resultados contrastantes, por razões predeterminadas. Sendo assim, o presente estudo constitui uma replicação teórica, em que os

dois casos escolhidos revelam resultados diferentes em razão dos contrapontos na sua forma de governança, o que é evidenciado pelo atual estágio de estruturação e pelo modelo de governança adotado em cada arranjo interorganizacional.

Em um dos extremos, no primeiro caso, trata-se de uma CVN desenvolvida inicialmente para um arranjo produtivo de flores gaúcho em 2014, mas sua utilização em escala real teve início no segundo semestre de 2015, quando adotada por um grupo de produtores de plantas ornamentais de Santa Catarina, denominada CN-Flores® (www.cnflores.com.br) (“CN-FLORES – Comunidade de Negócios de Flores”, 2014). A CVN encontra-se ainda em processo de estruturação e, dadas as características desse aglomerado de empresas, adota o modo de governança participativa (PROVAN; KENIS, 2007; RAEYMAECKERS; KENIS, 2016). Em outro extremo, temos o segundo caso, representado pela comunidade virtual Veiling Online® (www19.veilingholambra.match-online.com.br), disponibilizada aos associados da CVH, uma organização cooperativa com sede no estado de São Paulo com 50 anos de existência. Esse caso configura uma organização líder de mercado no segmento de flores e plantas, evidenciando uma governança intermediada por uma organização administrativa com um elevado nível de estruturação de suas atividades (PROVAN; KENIS 2007; LEMAIRE; PROVAN; MERCKEN; LEISCHOW, 2017, no prelo).

Para efeito deste estudo, sustenta-se a tese de que o processo de institucionalização da governança em cada CVN investigada seja influenciado pelo estágio de estruturação em que se encontram as CVNs e pelo modelo de governança por elas adotado. Por serem casos contrastantes, a análise possibilitou algumas inferências que um caso único não permitiria, como, por exemplo, explicar as fontes de sucesso e insucesso de pontos específicos da governança em ambas as CVNs.

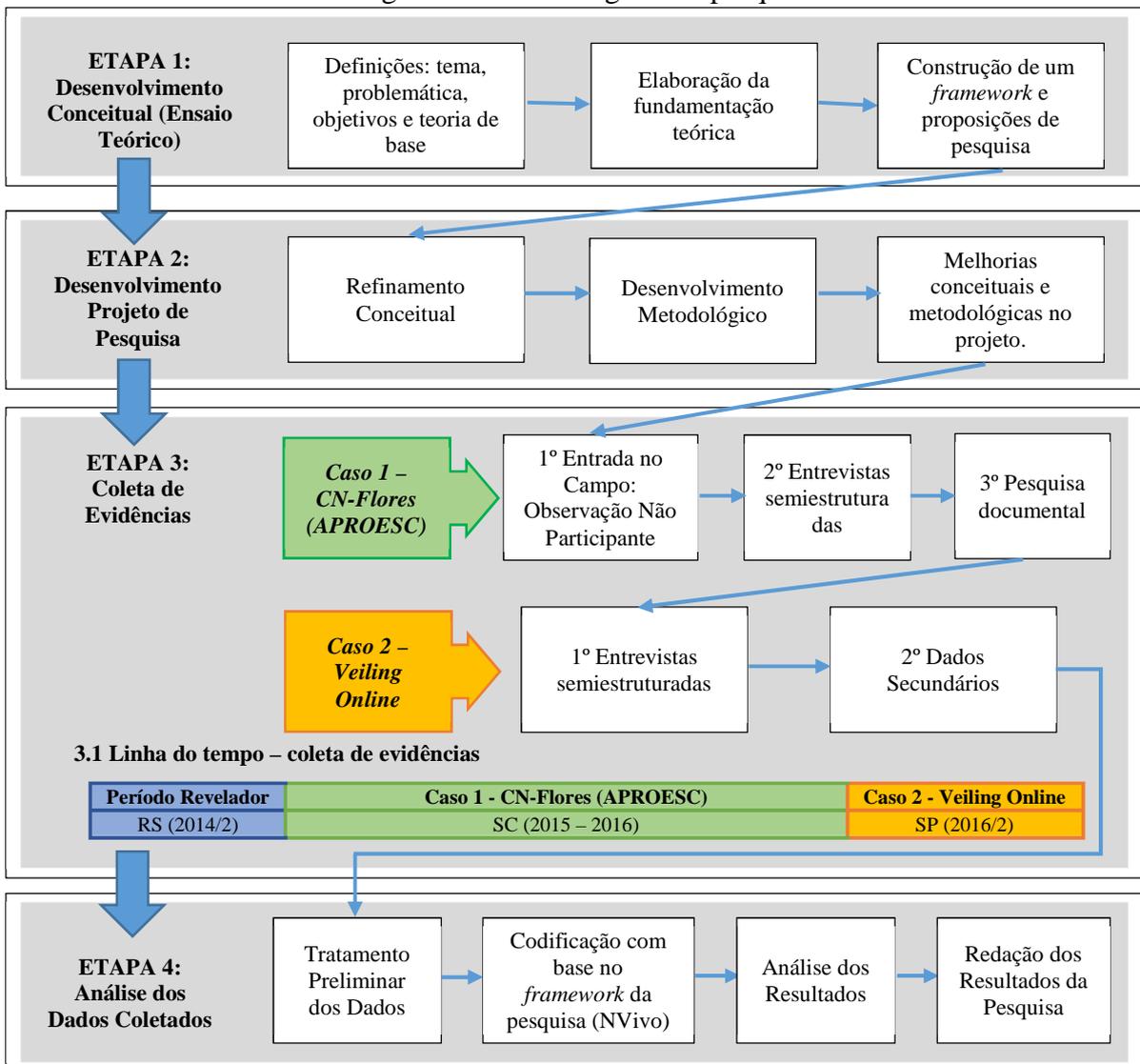
O método de estudo de caso envolveu o emprego de corte seccional com perspectiva longitudinal retrospectiva (FLICK, 2009). Conforme Vieira (2007), essa designação destina-se às pesquisas nas quais: “[...] a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2007, p.21). Nesse sentido, a coleta de evidências envolveu entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas no processo decisório a respeito da criação das CVNs e de sua governança, usuários das CVNs, além da consulta a documentos e dados secundários. Com base nessas fontes, identificaram-se elementos que evidenciam os “caminhos percorridos” para ambas as CVNs “chegarem” ao seu estágio atual.

Definidos os principais aspectos metodológicos, na sequência apresenta-se o desenho da pesquisa que sistematiza as etapas cumpridas no decorrer do estudo.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa tem o objetivo de mostrar uma sequência lógica entre a questão de pesquisa, os objetivos, a revisão da literatura, as escolhas metodológicas e suas conexões com os dados empíricos da pesquisa, culminando com os resultados encontrados (YIN, 2015). A figura 7 apresenta o desenho de pesquisa que orienta o desenvolvimento da presente tese.

Figura 7 – Desenho geral da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa da pesquisa compreendeu o desenvolvimento conceitual realizado a partir da temática e da problemática da pesquisa, tendo por base as teorias que abordam o

assunto. Procurou-se compreender, a partir da literatura existente, o termo *Comunidades Virtuais de Negócios* e o atributo da virtualidade envolvido nas transações e na comunicação, uma vez que se argumenta que tal atributo possa influenciar o processo de institucionalização da governança dessas comunidades. Nesse sentido, foram selecionadas publicações que discutem a temática da governança no contexto das relações interorganizacionais, uma vez que as CVNs constituem uma tipologia específica desse tipo de parceria. Como resultados, essa etapa possibilitou a elaboração de um *framework* e das proposições da pesquisa, apresentados no formato de ensaio teórico.

A etapa dois compreende a elaboração do projeto de pesquisa. Primeiramente, foi realizado um refinamento da base teórica a partir das sugestões recebidas. Na sequência, foram delineadas as escolhas metodológicas para realização da pesquisa. Trata-se de um estudo casos múltiplos de natureza descritiva, cuja finalidade é proporcionar maior familiaridade com o problema, elucidar como a virtualidade influencia no processo de institucionalização da governança nas CVNs pesquisadas.

Após validação do projeto de pesquisa, melhorias conceituais e metodológicas no projeto original foram necessárias, visando à sua adequação aos procedimentos de campo. Particularmente, o refinamento conceitual aconteceu de forma contínua; pois, durante as atividades, a literatura foi retomada em várias ocasiões, em especial no desenvolvimento do roteiro de entrevista e após a realização das análises das transcrições das entrevistas.

A etapa três da pesquisa evolve a coleta de evidências no campo, para a qual, as atividades envolveram a realização de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, além da observação não participante no caso 1 (CN-Flores). A justificativa para a observação ser realizada no caso 1 foi a participação no desenvolvimento da comunidade, como participante de um grupo de pesquisa maior, durante o período de 24 meses. Isso significou a participação do pesquisador em reuniões, feiras de negócios do setor, visitas para observação e conhecimento do negócio de flores e plantas ornamentais, além da realização de entrevistas com compradores daquela CVN.

De forma a complementar essa etapa, foi desenvolvida uma linha de tempo, dando visibilidade de quando as evidências foram coletadas. Destaca-se a existência de um período (2014/2) aqui apresentado como “período revelador”, cuja importância está em mostrar a necessidade de governança nas CVNs e, em particular, para a CN-Flores, que, enquanto argumento empiricamente diagnosticado, reforça a riqueza do problema de pesquisa aqui explorado. Maiores detalhamentos são apresentados no decorrer da apresentação do caso, já na seção de análise dos resultados.

A etapa seguinte compreende as análises dos dados coletados. Esse processo iniciou-se com a transcrição das anotações de campo e das gravações de áudio, para, na sequência, com base nos constructos previamente definidos, estabelecer elementos-chave como forma de codificação dos dados. Como instrumento de análise das evidências coletadas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com apoio do *software* NVivo 11. As conclusões obtidas a partir dessas análises compõem os resultados da presente pesquisa.

3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo especifica as atividades realizadas durante as fases de coleta e análise de dados da pesquisa, apontando os procedimentos adotados, auxiliando a manter os mesmos procedimentos em um estudo de casos múltiplos ou quando mais de um investigador participa da coleta de dados, além de contribuir para futuras repetições da pesquisa (BENBASAT et al. 1987; DUBÉ; PARÉ 2003; YIN, 2010).

Nos estudos de caso único ou de múltiplos casos, o protocolo contribui para a confiabilidade da pesquisa, uma vez que disponibiliza informações para que o estudo, quando repetido sob as mesmas condições, forneça os mesmos resultados ou aproximados (YIN, 2015). O quadro 9 evidencia o protocolo utilizado na presente pesquisa.

Quadro 9 – Protocolo da pesquisa

Atividades	Procedimentos
1 – Refinamento dos aspectos conceituais e metodológicos da pesquisa e sua adequação ao contexto organizacional pesquisado (definições da pesquisa)	<ul style="list-style-type: none"> - Releitura da problemática, dos objetivos e da teoria, envolvidos no <i>framework</i> de pesquisa; - Releitura das escolhas metodológicas do estudo; - Participação em algumas reuniões e/ou eventos promovidos pelo setor de flores;
2 – Escolha das fontes e elaboração dos instrumentos de coleta	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos documentos de interesse da pesquisa (e-mails, atas, anotações de campo, estatutos, regimentos, publicações); - Definição dos critérios de escolha das organizações e dos entrevistados da pesquisa (diferentes níveis de interação na CVN); - Definição das variáveis observáveis; - Elaboração do roteiro de entrevista com base na teoria, nas observações feitas nas organizações e da participação nos eventos; - Validação do roteiro com especialistas;
3 – Entrada no campo	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação da entrada no campo de pesquisa e contato com lideranças das CVNs pesquisadas; - Participação em eventos do setor em que integrantes das CVNs estariam presentes com o propósito de: <ul style="list-style-type: none"> a) Identificação de possíveis entrevistados; b) Observações preliminares visando a um levantamento das informações gerais das possíveis empresas estudadas; c) Selecionar as empresas que serão visitadas e farão parte das entrevistas em profundidade; d) Solicitar permissão para visitas futuras em virtude das entrevistas em profundidade; - Formalização da pesquisa junto as lideranças de cada CVN (envio de e-mail ou entrega de documento contendo os objetivos da pesquisa);

4 – Revisão e testes do roteiro das entrevistas em profundidade	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de entrevistas preliminares com membros das CVNs com a finalidade de validação do roteiro de entrevistas elaborado; - Releitura dos apontamentos feitos pelos entrevistados quanto a compreensão das perguntas; - Retorno ao referencial teórico para reformulação do instrumento de coleta; - Elaboração da versão final do roteiro;
5 – Observação das interações entre os membros das CVNs pesquisadas	<ul style="list-style-type: none"> - Contatar as empresas e marcar uma visita; - Visitar as empresas; - Observar o funcionamento da CVN com ênfase nas interações entre os membros; - Observar a percepção dos entrevistados quanto à existência de normas/regras, mecanismos de monitoramento dessas regulações, além da existência de incentivos e sanções para os participantes das CVNs; - Observar a percepção quanto aos aspectos relacionados a confiança, legitimidade nas CVNs pesquisadas; - Identificação de potenciais entrevistados; - Ao final, realização de apontamentos sobre aspectos que chamaram a atenção no decorrer das observações no caderno de campo;
6 – Realização das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos entrevistados com base nas visitas anteriores e utilização da técnica <i>snowball</i> (indicações dadas pelas lideranças); - Contato com os entrevistados, via e-mail ou telefone, indicando os objetivos da pesquisa e o conteúdo sucinto da entrevista; - Negociação e agendamento da data e local de realização da entrevista; - Organização do material necessário para a entrevista – gravador de voz (teste de qualidade dos registros de áudio), impressão do roteiro da entrevista e dos termos de consentimento de participação da pesquisa; - Ao final da entrevista, realização de apontamentos sobre o ambiente e sobre aspectos que chamaram a atenção no decorrer da mesma; - Transcrição de cada entrevista na sua integralidade e leitura da transcrição simultaneamente a nova escuta do áudio para realização de eventuais ajustes;
7 – Análise das evidências coletadas	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de uma estrutura de discussão dos resultados – com base nas reflexões teóricas; - Análise das entrevistas, documentos e anotações de campo com apoio do <i>software</i> NVivo 11; - Redação dos resultados da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Bobsin (2012).

3.4 COLETA DE DADOS

Dentre os motivos para a escolha do método do estudo de caso para esta pesquisa está o fato de permitir ao pesquisador conhecer em profundidade o fenômeno estudado (a influência da virtualidade sobre a governança nas CVNs), a partir da coleta de diferentes fontes de evidência, podendo ser qualitativas e quantitativas (EISENHARDT, 1989).

, Para esta tese, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram : entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação não participante. A triangulação entre essas fontes permite observar convergências entre as evidências em relação ao mesmo conjunto de fatos e descobertas, como uma forma de tornar robusto o estudo do caso (EISENHARDT,

1989). A seguir, são discutidas as fontes de coleta de dados da pesquisa, ressaltando a peculiaridade e as questões pertinentes de cada uma.

3.4.1 Entrevistas semiestruturadas

Na entrevista semiestruturada o pesquisador define previamente o roteiro das entrevistas. Essa modalidade de entrevista proporciona grande flexibilidade para o pesquisador, permitindo-lhe intervir a qualquer momento durante a conversa, aumentando a qualidade dos dados recolhidos (PATTON, 2002).

Para esse estudo, os respondentes foram classificados em dois grupos distintos de indivíduos. O primeiro deles corresponde a indivíduos envolvidos com a decisão de adesão às CVNs e com as principais decisões relacionadas à sua governança. Esses respondentes foram denominados como “Decisores”. Fazem parte desse grupo: presidentes, ex-presidentes, gerentes, conselheiros da administração, além de associados e cooperados que, apesar de não possuírem cargos formais na administração, participaram ou participam direta ou indiretamente dos eventos relativos à governança. Já o segundo grupo é composto por associados e cooperados de ambos os arranjos interorganizacionais, os quais participaram na condição de usuários da plataforma em cada comunidade, aqui denominados de “Usuários”.

Para seleção dos entrevistados, foram realizados contatos iniciais com os representantes de cada arranjo e, na ocasião, utilizou-se a estratégia conhecida como *snowball* ou “bola de neve”. A técnica consiste em utilizar cadeias de referência cujos participantes iniciais da pesquisa servem como referências para novos respondentes participarem da pesquisa. Foram realizadas um total de 35 entrevistas. Destas, 23 junto à comunidade CN-Flores, e 12 na comunidade Veiling Online. O quadro 10 apresenta a estratificação dos respondentes, cuja identificação dos entrevistados será preservada para manter o anonimato ao longo desta pesquisa.

Quadro 10 – Codificação dos participantes das entrevistas

Identificação dos entrevistados	Posição no arranjo	Idade	Duração e período da entrevista
Usuário 1_CN-Flores	Associado	63	75 minutos – nov. 2015
Usuário 2_CN-Flores	Associado	26	65 minutos – nov. 2015
Usuário 3_CN-Flores	Associado	59	37 minutos – nov. 2015
Usuário 4_CN-Flores	Associado e Presidente da associação	49	47 minutos – nov. 2015
Usuário 5_CN-Flores	Associado	60	71 minutos – nov. 2015
Usuário 6_CN-Flores	Associado	51	34 minutos – nov. 2015
Usuário 7_CN-Flores	Associado	24	57 minutos – nov. 2015
Usuário 8_CN-Flores	Associado	50	52 minutos – nov. 2015

Usuário 9_CN-Flores	Associado	34	60 minutos – nov. 2015
Usuário 10_CN-Flores	Associado	30	55 minutos – nov. 2015
Usuário 11_CN-Flores	Associado	32	67 minutos – nov. 2015
Usuário 12_CN-Flores	Associado	45	58 minutos – nov. 2015
Usuário 13_CN-Flores	Associado	24	73 minutos – jun. 2016
Usuário 14_CN-Flores	Associado	25	50 minutos – jun. 2016
Usuário 15_CN-Flores	Associado	36	65 minutos – jun. 2016
Usuário 16_CN-Flores	Associado	47	64 minutos – jun. 2016
Usuário 17_CN-Flores	Associado	55	61 minutos – jul. 2016
Usuário 18_CN-Flores	Associado	59	54 minutos – jul. 2016
Usuário 19_CN-Flores	Associado	47	49 minutos – jul. 2016
Decisor 1_CN-Flores	Associado	60	60 minutos – jun. 2016
Decisor 2_CN-Flores	Associado e Presidente gestão anterior	49	57 minutos – jun. 2016
Decisor 3_CN-Flores	Associado e Presidente gestão anterior	63	51 minutos – jul. 2016
Decisor 4_CN-Flores	Associado	51	74 minutos – jul. 2016
Usuário 1_Veiling	Cooperado	59	53 minutos – jul. 2016
Usuário 2_Veiling	Cooperado	50	47 minutos – jul. 2016
Usuário 3_Veiling	Cooperado	43	50 minutos – jul. 2016
Usuário 4_Veiling	Cooperado	61	71 minutos – jul. 2016
Usuário 5_Veiling	Cooperado	36	52 minutos – jul. 2016
Usuário 6_Veiling	Cooperado	34	56 minutos – jul. 2016
Decisor 1_Veiling	Gerente de Qualidade	nf	31 minutos – jul. 2016
Decisor 2_Veiling	Gerente de TI	nf	78 minutos – jul. 2016
Decisor 3_Veiling	Gerente Comercial	nf	52 minutos – jul. 2016
Decisor 4_Veiling	Presidente da CVH	nf	30 minutos – jul. 2016
Decisor 5_Veiling	Cooperado e Conselheiro da Administração	nf	55 minutos – jul. 2016
Decisor 6_Veiling	Cooperado e Conselheiro da Administração	nf	53 minutos
Total	35 entrevistas		1.964 minutos

* Não fornecido.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na CN-Flores, 12 entrevistas foram realizadas em novembro de 2015 junto aos integrantes da comunidade na condição de “Usuários”. O instrumento de pesquisa, contou com 21 questões que focaram o processo de adesão à CVN, percepção quanto à existência de governança e legitimidade da CVN (ver Apêndice A). As demais entrevistas, 11 na CN-Flores e 12 na Veiling Online, foram realizadas em junho e julho de 2016 respectivamente, e todas foram presenciais. O objetivo foi compreender o atual estágio de institucionalização das CVNs e sua governança. Por sua vez, o instrumento de pesquisa foi aperfeiçoado a partir das lições aprendidas com resultados da coleta anterior, e agora contou com 16 questões para o grupo de respondentes “Decisores” e 24 questões para o grupo de respondentes “Usuários” (ver Apêndice B). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para assegurar uma reconstituição fiel do seu conteúdo.

Em ambos os casos, os entrevistados participaram voluntariamente da pesquisa. No caso CN-Flores, um Convênio de Cooperação Técnico-Científico-Cultural⁵ foi assinado entre as lideranças da APROESC e a universidade à qual o pesquisador está vinculado. Para o caso Veiling Online, uma autorização assinada pelo presidente da CVH foi entregue ao pesquisador, autorizando a utilização do nome da respectiva cooperativa para os fins do presente estudo. Embora o termo citado não retrate exatamente uma autorização para realização das entrevistas junto a colaboradores e cooperados, trata-se do documento padrão da empresa para tais fins.

3.7.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental está representada pelos documentos disponibilizados pela APROESC e pela CVH. Para o caso da CN-Flores, representada pela APROESC, consultaram-se atas, o estatuto, regimento interno, relatórios de pesquisa, além de vários e-mails trocados entre os integrantes da CVN e pesquisadores da UNISINOS. Para o caso Veiling Online, uma importante fonte documental foi um livro organizado em comemoração aos 25 anos de Klok, de autoria de Annemarie van der Knaap, com o título “Veiling Holambra – 25 anos de klok 1989 – 2014. Para a elaboração desse livro, além das entrevistas feitas com associados fundadores, foram consultados documentos históricos de arquivos pessoais de associados (fotos e documentos), atas e outros documentos da cooperativa, relatórios anuais, além de informativos internos. Foi revisitada, também, a versão revisada do regimento interno, datado de dezembro de 2015, além da última versão do estatuto social, datado de novembro de 2015.

Tendo em mãos esses documentos, foi possível a familiarização do pesquisador com o contexto estudado. Além disso, reuniram-se os elementos necessários que ilustram questões circundantes ao processo institucionalização das CVNs e sua governança, que puderam confirmar e/ou refutar as informações fornecidas pelos entrevistados.

3.7.1 Observação não participante

A entrada no campo significa que o pesquisador deve realizar uma imersão no ambiente. Nesse sentido, a observação emerge como uma sistemática de coleta de dados essencial neste estudo, uma vez que exigiu o envolvimento do pesquisador no campo para compreender a dinâmica da CVN e sua governança.

⁵ Ambos os termos de consentimento poderão ser obtidos mediante demanda ao pesquisador.

O processo de observar consiste em prestar atenção nos eventos que ocorrem no ambiente, desde os mais banais até qualquer episódio incomum ou importante, seus aspectos explícitos e implícitos, sem impor pontos de vista e, na medida do possível, evitar o transtorno ou interrupção de atividade das pessoas no contexto. É uma observação holística e não em partes fragmentadas, cuja participação dos indivíduos em seu contexto social, também é considerada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Durante o período de coleta de dados da pesquisa (2015-2016), o pesquisador participou de reuniões, feiras de negócios do setor, visitas às propriedades para observação e para aprofundar o conhecimento do negócio flores e plantas ornamentais, além de conversas informais com diretores e gerentes. As observações permitiram ao pesquisador interagir com os processos que envolvem o desenvolvimento da governança. Assim, nas conversas informais, nas reuniões e eventos do setor, a observação recaiu sobre o comportamento, sobre as atitudes e as interações dos membros nas discussões sobre o funcionamento da comunidade. Isso permitiu analisar a relação entre eles e as dinâmicas de trabalho colaborativo desenvolvido no âmbito das CVNs. Nas visitas às propriedades, procurou-se identificar diretamente as ações que envolvem as normas e regras criadas para a CN-Flores e suas formas de monitoramento. Os apontamentos provenientes das observações foram formalizados em “anotações de campo” e “relatórios de reuniões”, que serviram para complementar e validar os dados coletados por meio das entrevistas. Como forma de sistematizar essas informações, adotou-se um roteiro com uma estrutura determinada para as anotações (ver Apêndice C).

A partir das três fontes de evidências empregadas, uma diversidade de dados foi coletada. Com o propósito de organizar e facilitar a codificação e posterior análise, todos os materiais foram consolidados em uma base comum, utilizando como ferramenta de apoio o software NVivo 11[®].

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo, cuja essência é constituída por três fases (BARDIN, 2009; RICHARDSON, 2009):

(i) Pré-análise: é a fase de organização propriamente dita, cumpre o papel de operacionalizar e sistematizar as ideias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho, é uma etapa bastante flexível que permite eliminação, substituição e introdução de novos elementos para uma melhor explicação do fenômeno estudado.

(ii) Análise do material: consiste na codificação, categorização e enumeração do material escolhido. As categorias foram agrupadas segundo a literatura utilizada na elaboração do *framework* de pesquisa.

(iii) Tratamento, inferência e interpretação dos resultados: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Nesta fase, foram geradas as inferências e um conjunto de interpretações a partir dos dados coletados que contribuíram sobremaneira com os achados desta tese. O quadro 11 abrange as etapas sugeridas pela técnica da análise de conteúdo e as ações empreendidas nesta pesquisa.

Os dados são provenientes de transcrições das entrevistas, observações que resultaram em anotações de campo, e da pesquisa documental em atas, estatutos, regimentos, sites de internet, e-mails, publicações, resultando em 574 páginas de dados compilados e submetidos à análise categorial. No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise categorial consiste no desmembramento do conteúdo em categorias que reúnem um grupo de elementos comuns sob um título genérico (BARDIN, 2009). Enquanto estratégia de organização, foi estruturada uma base de dados comum com auxílio do software NVivo11[®].

Quadro 11 – Etapas e ações empreendidas na análise de conteúdo

Etapa	Ações empreendidas
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A transcrição das entrevistas foi inicialmente lida sem que se realizasse nenhum tipo de codificação ou classificação teórica, o objetivo foi ter um primeiro contato com o material e organizá-lo de modo a permitir a utilização de softwares; ▪ Todos os materiais foram consolidados utilizando-se como ferramenta de apoio o NVivo 11[®]; ▪ Os materiais foram organizados em pastas e foram criadas categorias para identificar os participantes de cada CVN; ▪ Cada entrevista foi transcrita para um documento específico, contendo os atributos de cada organização participante; ▪ Uma primeira codificação foi realizada unificando todas as respostas para cada questão de pesquisa.
Análise do material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A exploração do material ocorreu a partir de uma segunda leitura do material com o objetivo de identificar categorias (nós) em que se relaciona; ▪ As categorias identificadas estão descritas nos quadros 6, 7 e 8 e representam os constructos do modelo conceitual desenvolvido para esta tese; ▪ Os trechos das transcrições foram associados às categorias (nós) criados; ▪ Para o processo de codificação cada uma das transcrições foi lida novamente; ▪ Durante o processo de codificação, novos elementos emergiram necessitando a criação de novas categorias (nós), complementando as análises.
Tratamento, inferência e interpretação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A codificação se ateve em: <ul style="list-style-type: none"> • 1ª categorização: reclassificação das questões do roteiro de entrevistas semiestruturadas, das anotações de campo e documentos consultados, segundo categorias (nós) alinhadas com cada estágio do processo de institucionalização; • 2ª categorização: reclassificação dos elementos encontrados na categorização anterior nas dimensões estrutural e instrumental da governança; • 3ª categorização: identificar elementos de legitimação a partir dos nós criados na primeira categorização; • 4ª categorização: identificar elementos de influência da virtualidade no processo de institucionalização e legitimação da governança nas categorias anteriores. • Análise das categorias para identificar os aspectos mais relevantes que possam ser

	<p>agrupados;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Na sequência, buscou-se as semelhanças e diferenças encontradas a partir do cruzamento dos nós, fontes e categorias de análise entre as CVN pesquisadas.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão apresentados os resultados dos estudos de casos, cujos dados foram coletados e analisados conforme detalhado no capítulo que versa sobre os procedimentos metodológicos.

4.1 O CASO CN-FLORES – APROESC

São apresentados, na sequência, os resultados do caso 1 deste estudo – O caso CN-Flores - Aproesc.

4.1.1 Descrição do Caso

O primeiro caso trata da Comunidade de Negócios de Flores – CN-Flores (“CN-FLORES – Comunidade de Negócios de Flores”, 2014), adotada a partir do segundo semestre de 2015, por um grupo de produtores de plantas ornamentais de Santa Catarina, vinculados à APROESC – Associação dos Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina (www.aproesc.com.br), associação que os representa. Entretanto, antes da descrição do caso propriamente dita, faz-se necessária uma exposição do histórico de criação da comunidade CN-Flores.

A Comunidade de Negócios de Flores – CN-Flores® (www.cnflores.com.br) foi criada no âmbito de um projeto de pesquisa conduzido por pesquisadores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, cujo objetivo principal foi o de analisar os efeitos advindos da adoção e do uso de uma Comunidade Virtual de Negócios em um Arranjo Interorganizacional. O campo da pesquisa, inicialmente, foi um arranjo interorganizacional gaúcho produtor de flores, cujos integrantes, em especial os produtores e *gardens*, aspiravam melhorar a competitividade dos seus negócios e vislumbraram que uma CVN poderia contribuir para tanto.

Além disso, no setor de flores gaúcho, há poucas associações representativas que garantam um conjunto de regras de negócios comum. Também há dificuldades na especificação ou padronização dos produtos. No Brasil, os padrões de qualidade são ditados principalmente pela Veiling®, principal empresa organizadora do mercado de flores, localizada na região de Holambra, São Paulo. No Rio Grande do Sul, além da inexistência de uma entidade institucionalizada que desempenhe função semelhante, existe carência de informações sobre a demanda (quantidade e local) por parte dos produtores. Essa situação é solucionada por

atacadistas, os quais conhecem os pontos de oferta e de demanda; contudo, isso acaba configurando uma situação de assimetria de informação, fazendo os atacadistas estabelecerem negociações que têm por base a consignação dos produtos do produtor. Se o atacadista vender os produtos, repassa os valores acertados para o produtor; caso contrário, o produtor arca com o prejuízo.

A falta de integração, de transparência, de informações e de governança prejudica o desenvolvimento do arranjo interorganizacional. Por isso, a ideia de desenvolver uma CVN para fortalecer as interações e a colaboração entre seus membros, a partir da adesão voluntária e a custos baixos, pareceu, inicialmente, uma boa ideia.

Com base nesses argumentos, uma equipe de pesquisadores da UNISINOS elaborou um projeto de pesquisa, o qual foi submetido a uma agência de fomento do Estado e, após sua aprovação, iniciou-se o desenvolvimento do artefato tecnológico que daria suporte à CVN. O projeto de pesquisa contou com o apoio da principal associação dos produtores de flores do Rio Grande do Sul.

Os dados para o projeto foram coletados no período de dois anos (2012-2014) durante o desenvolvimento inicial da CVN. As fontes dos dados foram variadas, iniciando pela aplicação de um instrumento de avaliação da competitividade do setor, que compreendeu a realização de 23 entrevistas semiestruturadas (com uma duração de cerca de 37 horas ao total) junto a produtores de flores, atacadistas, varejistas, fornecedores de matéria-prima e representantes de associações e agências governamentais. A equipe de pesquisa também participou de diversos eventos, incluindo reuniões setoriais e encontros informais para o entendimento do setor.

O primeiro protótipo da plataforma destinada a suportar a CVN foi disponibilizado para uso efetivo (escala real) a partir de agosto de 2014. Foram realizadas cerca de 400 horas de pesquisa aplicada para o desenvolvimento do *software* que serve como base para a CVN, processo que contou com a participação de 15 participantes do setor. O processo de definição e desenvolvimento da CN-Flores® foi relatado em detalhe em trabalho desenvolvido por Rigoni et al. (2013).

Sendo assim, a CN-Flores® foi desenvolvida com base em uma avaliação prévia da competitividade do arranjo interorganizacional e das necessidades apontadas pelos participantes aos pesquisadores. Como exemplos dessas necessidades, podemos citar serviços de informação que auxiliassem a reduzir as perdas de produtos não vendidos, bem como a redução do tempo para que os produtos chegassem ao mercado. Foi definido, no início do desenvolvimento da CVN, que a plataforma deveria dar condições de acesso aos seus membros

a partir de qualquer lugar e horário, independentemente do dispositivo computacional, bastando para isso ter acesso à internet. Com isso, à medida que aumenta o uso da plataforma, seu valor utilitário também cresce, induzindo a entrada de novos membros que, ao obedecerem às regras de uso da plataforma (o que é parte de sua governança), contribuem para a estruturação da própria cadeia de flores gaúcha.

Inicialmente, foram definidos os serviços que seriam implementados com base na avaliação da competitividade do arranjo e nas necessidades manifestadas pelos participantes do projeto. Os serviços considerados mais importantes pelos membros da comunidade relacionavam-se à comunicação de ofertas e de demandas dos membros do arranjo. Esses membros afirmaram que a obtenção de informações sobre as demandas de produtos é fundamental para agregar valor ao sistema. A oferta de produtos foi classificada como o segundo mais importante serviço. Quando os membros vendem seus produtos, eles passam muito tempo (alguns gastam quase duas semanas) enviando e-mails ou ligando para potenciais compradores, situação crítica, devido à natureza perecível dos produtos produzidos no arranjo.

Em termos técnicos, o *software* criado para a CVN é compatível com os principais sistemas operacionais (Windows, Android, iOS) e pode ser acessado de qualquer dispositivo, tanto móvel quanto fixo, a qualquer horário. Permite rapidamente identificar oportunidades de negócio (ofertas e demandas) para um produto, assim como possíveis fornecedores e parceiros de negócios (por exemplo, para venda conjunta). A transação de compra e venda ocorre fora do sistema, uma vez estabelecida a localização dos parceiros (fornecedores – compradores).

O funcionamento da CVN dá-se da seguinte maneira: primeiramente, a empresa do arranjo cadastra-se na comunidade e desde então passa a ser considerado um membro dela, passando a ter acesso aos módulos de serviços, podendo requisitá-los quando estiverem disponíveis. Ocorrendo uma requisição, o sistema interage com os respectivos membros da comunidade capazes de garantir o atendimento do respectivo serviço.

Quanto ao seu aspecto social, o desenvolvimento da CVN pesquisada suscitou os membros a compartilharem informações de mercado (“compartilhar antes de obter benefícios”), estabelecerem quais seriam os processos colaborativos, bem como as regras de negócios. Também implicou na definição de padrões de qualidade dos produtos a serem seguidos, levantamento e criação das bases de dados de membros e de produtos e criação de indicadores que possam gerar um *feedback* para os participantes.

No início do seu processo de desenvolvimento, a CVN foi considerada, pelos participantes, uma alternativa capaz de facilitar e organizar a troca de informações e de desenvolver processos de negócio, e com o potencial de fomentar a colaboração entre eles; no

entanto, a questão da governança mostrou-se crucial no arranjo interorganizacional pesquisado, tão ou mais importante do que os elementos tecnológicos – virtualidade das informações, serviços e processos – do próprio sistema desenvolvido. Embora um grupo de membros do arranjo tenha se oferecido para ajudar a projetar e testar a CVN, não a perceberam como uma ferramenta a ser adotada pelo arranjo e, oficialmente, a ser coordenada por eles. Nesse ponto, ficou claro que a CVN, se testada e provada bem-sucedida, exigiria algum tipo de governança para tornar-se uma ferramenta oficial (ou talvez, uma plataforma de negócios completa ou um mercado eletrônico) para o arranjo interorganizacional no futuro. No entanto, nenhum dos participantes, líderes ou sua associação demonstrou interesse em assumir o comando da coordenação do uso da CVN.

Em entrevistas exploratórias sobre a governança da CN-Flores, realizadas com membros do arranjo que passaram a fazer uso da plataforma, evidenciou-se que, devido ao arranjo não ser muito estruturado, os seus membros não têm uma instituição formal que poderia levar o processo de definição de normas de produtos e regras de negócios adiante e garantir a governança da CN-Flores, além da administração da principal associação argumentar não estar preparada para desempenhar esse papel.

Por esses motivos, o arranjo gaúcho não apresentou as condições necessárias para a realização do presente estudo. Contudo, sua importância está em revelar a necessidade de governança para a CN-Flores, ou seja, representa um motivador empírico da problemática abordada por esta tese.

No segundo semestre de 2014, a partir da indicação de alguns produtores gaúchos participantes do projeto da CVN, foram estabelecidos contatos com um grupo de produtores fornecedores de plantas ornamentais de Santa Catarina, os quais manifestaram seu interesse em também aderir à CVN. Viagens para municípios produtores de Santa Catarina foram feitas com o intuito de ter um primeiro contato com a realidade daquela localidade e mapear o mercado de agentes que produzem ou comercializam plantas para visitas posteriores.

A partir do contato com esses produtores, obteve-se apoio institucional da principal associação que os representa, a APROESC – Associação dos Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina (www.aproesc.com.br) que demonstrou interesse na adesão à CVN como um meio que poderia contribuir para o desenvolvimento do setor. Durante esse período, a equipe de pesquisa participou de diversos eventos do setor, incluindo reuniões setoriais, reuniões da APROESC e mesmo encontros informais, além de e-mails trocados com diferentes membros da APROESC, para compreender as necessidades de desenvolvimento que pudessem ser apoiadas pela CNFlores®. E assim, após feitos os ajustes para a realidade local,

a CVN passou a operar em escala real a partir de 01/06/2015 com os produtores vinculados à APROESC ofertando seus produtos. Como a plataforma tecnológica já existia, as atividades do projeto foram orientadas para seu aperfeiçoamento, segundo as necessidades dos membros da comunidade, e para o desenvolvimento da governança da comunidade, o que constitui o objeto da presente tese.

Os membros da APROESC não tinham experiência com CVN; entretanto, conheciam o projeto desenvolvido no Rio Grande de Sul, cujo conceito de comunidade de negócios e a plataforma tecnológica (www.cnflores.com.br) geraram a motivação para participar de um projeto de implementação de CVN. Nesse sentido, a APROESC, enquanto associação, detinha um bom potencial para levar adiante o processo de definição de normas e regras de negócios e para garantir a governança da comunidade.

Fundada em 1988, a APROESC é uma associação formada por 26 pequenos e médios produtores de plantas ornamentais, com o objetivo de representar os interesses dos seus membros e promover a produção e comercialização de plantas. Para efeito desta pesquisa, a APROESC, enquanto associação, reuniu os requisitos a este estudo, que busca compreender como a governança desenvolve-se nesses arranjos colaborativos agora mediados pela tecnologia. Como a plataforma tecnológica já existia, as atividades envolveram o aperfeiçoamento da plataforma segundo a demanda dos novos membros, e possibilitou o desenvolvimento e a implementação da CN-Flores, com ênfase em aspectos de governança. Ao todo, 20 usuários cadastraram-se voluntariamente na CN-Flores®, dentre produtores, atacadistas e varejistas de flores, sendo que houve a entrada de 145 clientes no sistema, potenciais compradores. O quadro 12 detalha a linha de tempo das ações empreendidas e eventos ocorridos para organizar a CVN e sua governança, pré e pós implementação do artefato.

Quadro 12 – Eventos e ações para organizar a CVN e sua governança

Data e Local	Ações e Eventos	Horas	Nº de partic.
08/2014 Corupá, Joinville e região	Primeira Viagem a Santa Catarina Objetivos: - Estabelecer um canal de diálogo entre os produtores de Santa Catarina e a equipe de projeto da Comunidade de Negócios de Flores; - Ter um primeiro contato com a realidade de Santa Catarina; - Mapear o mercado de agentes que produzem ou comercializam plantas para visitas posteriores.	25	06
09/2014 Corupá, Jaraguá do Sul e Joinville	Segunda Viagem a Santa Catarina Objetivos: - Apresentar o projeto da Comunidade de Negócios de Flores na Reunião da APROESC; - Obter o catálogo de plantas produzidas e comercializadas pelos membros da associação; - Visitar e cadastrar novos membros;	48	17

	- Treinar novos membros no uso da plataforma.		
07/04/2015 Joinville	Reunião realizada na APROESC para apresentar a ideia da Comunidade para todos os membros associados, sendo definido que a Governança ficaria nas mãos da APROESC.	02	13
04 a 05/2015 São Leopoldo	Atualização da plataforma para que a mesma esteja pronta no dia da demonstração na FECAPLANT (Feira Catarinense de Flores e Plantas Ornamentais) entre os dias 22 e 24/05/2015.		
22 a 24/05/2015 Corupá	Participação na FECAPLANT, evento que ocorre a cada 2 anos. - Foi disponibilizado um espaço na feira para apresentação da CVN; - Distribuição de um <i>flyer</i> detalhando o processo para utilização e inclusão de informações na CVN.	20	25
08/2015 São Leopoldo	Envio de mais de 2.000 convites por e-mail com a finalidade de criar um cadastro de compradores para a CVN. Ao final do processo, foi criada uma base de dados contendo 145 contatos de compradores. Taxa de conversão de 7,25%.		
08 a 09/2015 São Leopoldo	Realização de entrevistas via telefone com os compradores recém cadastrados. Objetivo: Obter um <i>feedback</i> para implantação de melhorias na CVN.	80	123
02/09/2015 Porto Alegre	Reunião com os associados da APROESC. Objetivos: - Foi mostrado o cenário atual da CVN; - Prévia da pesquisa com compradores; - Assinatura do Convênio de Cooperação entre APROESC e UNISINOS.	02	18
11/2015 Joinville e Corupá	Participação da 77ª Festa das Flores Objetivos: - Foram realizadas entrevistas com associados da APROESC; e, - Visitas às propriedades.	12,5 09	12 07
06 e 07/2016 Joinville e Corupá	- Entrevistas com produtores associados da APROESC; - Visitas às propriedades.	11,5 16	11 11
07/2016 Corupá	-Reunião com líderes da APROESC; e, -Visita a produtores.	2,5 03	03 02
Total de horas		231,5	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em agosto de 2014, em viagens da equipe de projeto da UNISINOS, estabeleceram-se os primeiros contatos com um grupo de produtores fornecedores de plantas ornamentais de Santa Catarina, os quais, com o apoio da Associação dos Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina – APROESC, associações que os representa, aderiram à Comunidade de Negócios de Flores®. Nos meses seguintes (setembro a dezembro), outras viagens sucederam-se e a equipe de pesquisa participou de diversos eventos do setor, incluindo reuniões setoriais, reuniões da APROESC e mesmo encontros informais, com o intuito de mapear o mercado de agentes que produzem ou comercializam plantas, visitar e cadastrar novos membros para a

comunidade, além de treinar esses novos membros no uso da plataforma.

Nos primeiros meses de 2015, a comunidade foi disponibilizada para testes de alguns membros da APROESC. O objetivo foi atualizar o catálogo de plantas comercializadas pelo grupo e corrigir eventuais falhas da plataforma. Após esse período, em abril de 2015, a Comunidade de Negócios de Flores® foi apresentada a todos os associados da APROESC pela equipe de pesquisa da UNISINOS.

O lançamento oficial da plataforma ocorreu na Feira Catarinense de Flores e Plantas Ornamentais (FECAPLANT) entre os dias 22 e 24/05/2015 na cidade de Corupá (SC). Na sequência, pesquisadores da UNISINOS realizaram atividades de divulgação da Comunidade de Negócios a partir de e-mails de marketing a partir da base de contatos obtida na FECAPLANT, visando estimular a implementação da CN-Flores.

Na sequência, é apresentada a análise do processo de institucionalização da CN-Flores e sua governança.

4.1.2 Processo de Institucionalização

Nesta seção, apresenta-se a análise do processo de institucionalização em seus estágios, com destaque para a legitimação da governança em suas dimensões estrutural e instrumental.

4.1.2.1 Habitualização

O estágio de habitualização na CN-Flores é representado pela adoção da comunidade, enquanto novo arranjo estrutural, pelos participantes. Nesse estágio, a normalização das políticas e procedimentos como forma de governança da CN-Flores é integralmente fundamentada nas normas que regem a APROESC.

Conforme visto na literatura, a governança em CVN está relacionada a um conjunto de elementos estruturais e instrumentais, cujo papel é de coordenação da ação coletiva. Em sua dimensão estrutural, a governança refere-se à centralização das decisões, à especialização das atividades e à formalização das normas e regras que regem a comunidade. Já sua dimensão instrumental remete aos instrumentos de coordenação e de monitoramento, além de incentivos e sanções utilizados para induzir as empresas participantes a comportarem-se da forma desejada. Sendo assim, interessa identificar os motivadores da adesão à CN-Flores, assim como suas normas e regras, enquanto elementos de governança em cada dimensão.

Em busca dos motivos para adesão à CN-Flores, os resultados apontaram respostas variadas, embora a grande maioria dos respondentes tenha deixado claro tratar-se de uma tendência de mercado, principalmente em se tratando das gerações futuras de clientes: “[...] *porque a consulta de produtos é tudo virtual, é raro quem telefona ou ... Todos abaixo de 50 anos aderiram maciçamente.*” (Decisor 2_CN-Flores); “[...] *é essencial para continuar no mercado, e outra: as novas gerações vão atrás de praticidade e agilidade. Os mais velhos ainda são do relacionamento físico, mas os nossos filhos eles são antenados na tecnologia.*” (Usuário 7_CN-Flores). Dentre os principais argumentos apresentados está a evolução do *e-commerce* nos últimos anos: “[...] *a questão do e-commerce tem ficado em evidência nos últimos 10, 12 anos, e a tecnologia avança muito rápido. E a comunidade virtual foi a forma mais fácil de entrar nesse meio. Além de outras tecnologias também virtuais que passaram a ser utilizadas. [...] percebeu-se que não podíamos ficar de fora disso.*” (Usuário 2_CN-Flores).

Para outros, que compartilham uma visão mais imediatista, o objetivo é aumentar a quantidade de clientes, ativar as vendas com uso da TI: “[...] *pensei logo na possibilidade de ampliar um leque de clientes, e o mercado virtual ele tem ganhado bastante espaço, então seria uma vitrine a mais para a empresa.*” (Usuário 3_CN-Flores).

Durante visitas realizadas às propriedades, observou-se a utilização de outros meios virtuais para realização de transações como, por exemplo, WhatsApp. Então, questionou-se durante as entrevistas se a CN-Flores era o único meio virtual pelo qual realizavam transações. Todos os entrevistados afirmaram fazer uso do WhatsApp em maior escala e, na sequência, em proporções semelhantes, e-mail, contas do Facebook, Instagram, além de páginas na internet com domínio próprio. Em se tratando do WhatsApp, muitos dos conteúdos compartilhados nesse meio são extranegócios, como, por exemplo, informações sobre novos clientes, para saber se alguém da associação já fez negócios com tal cliente e como foi: “[...] *a gente criou esse grupo no WhatsApp e, com isso, a gente acaba criando um pente fino também de maus pagadores.*” (Usuário 5_CN-Flores).

Com relação à governança para a nova estrutura (CN-Flores), em sua dimensão estrutural procurou-se saber se houve centralização nas decisões relativas à adesão a comunidade e também nas decisões envolvendo as primeiras normas e regras, além dos aspectos relacionados à formalização dessas normas e regras. Sendo assim, os entrevistados foram questionados se houve consulta aos associados da APROESC durante o processo de adesão à CN-Flores. As respostas para esses questionamentos esclarecem que houve a convocação de uma reunião para tal decisão: “[...] *foi feita uma reunião, aí o pessoal levantou a questão, foi*

apresentado e a gente depois em outra reunião deliberou isso.” (Usuário 1_CN-Flores). Embora tenha ficado claro que o assunto foi mais amplamente discutido entre 10 associados da associação. Isso é percebido na fala de dois dos entrevistados. *“Na época uns 10 associados, vamos dizer assim, que se interessaram, dos 26 que a APROESC tem, foi entre a cúpula dos associados que se conversam mais.”* (Decisor 3_CN-Flores); *“[...] geralmente são sempre os mesmos. De 26, vão 12 associados, e 5 decidem, que falam sempre, então eu posso dizer que a gente participa em dar opinião.”* (Usuário 1_CN-Flores).

Com relação à criação das primeiras normas e regras para a comunidade, se elas estão formalizadas em algum documento especificamente para a CN-Flores, a resposta foi unânime. Todos relataram não haver regras específicas para a comunidade virtual, seja para o funcionamento dos negócios, seja para monitoramento dos comportamentos dos usuários, a começar pelas regras de adesão à CN-Flores. Nesse ponto, todos aqueles vinculados à associação (APROESC) estavam habilitados. *“Basicamente as decisões como os critérios sobre quem poderia participar da comunidade, eles são os mesmos para poder participar da APROESC, que era seguir o estatuto e o regimento interno da associação.”* (Decisor 1_CN-Flores). A exceção foram os relatos de dois decisores, que afirmaram que para a plataforma virtual foi exigido que não aparecessem os preços dos produtos, apenas ofertas e demandas para cada produto: *“As únicas regras da plataforma: que ela mostrasse apenas ofertas e demandas de produtos sem constar o preço. Porque a gente tinha medo de que se transformasse num leilão. Então o preço era tratado com o cliente em particular.”* (Decisor 4_CN-Flores).

Em registros de e-mail e em relatórios de reuniões, constatou-se que, mesmo antes que a plataforma ficasse disponível para o cadastramento de produtores e compradores, a APROESC, juntamente com a UNISINOS, desenvolveu um conjunto de regras básicas para a Comunidade de Negócios. Exemplo de regras é que os compradores poderiam apenas ver as ofertas dos produtores e poderiam apenas ver as demandas dos compradores. Outra regra importante foi de que a plataforma somente iria aceitar membros da associação. O que ficou evidente em um e-mail enviado pelo presidente da APROESC em resposta ao questionamento de um produtor, sobre como poderia “vender” na CN-Flores, conforme transcrição abaixo.

“Boa tarde Sr. Xxxx!

Em atenção à sua solicitação para fazer parte da Comunidade de Negócios como vendedor, a empresa tem que ser de Santa Catarina e associada à APROESC (Associação de Produtores de Plantas Ornamentais de Santa Catarina). Para ser associado à APROESC é necessário que a empresa ou produtor rural tenha atividade ligada à produção de plantas ornamentais como principal atividade.

Para ser aceito como associado o candidato precisa (entre outros):

- *Preencher ficha cadastral (em anexo)*
- *Ter no mínimo 18 meses de atividade exercida no setor.*
- *Ter inscrição de Produtor Rural ou CNPJ.*

Atendendo a esses requisitos, após encaminhar a ficha de inscrição, o candidato é submetido a uma visita técnica por uma comissão designada pela diretoria da APROESC. Essa comissão leva o seu parecer na próxima reunião ordinária da associação onde será feita uma votação e o candidato precisa ser aceito por mais de 2/3 dos sócios presentes.

Valor da anuidade: *O valor de anuidade é de um salário mínimo, pago em duas parcelas anuais.*

Reuniões: *Acontecem quatro reuniões de trabalho e uma festiva durante cada ano, respeitando os seguintes critérios:*

1. *Alternância de local de realização entre os polos produtores de Santa Catarina.*
2. *Preferencialmente, as reuniões devem ser realizadas na propriedade de um dos associados que devesse organizar uma visita a propriedade.*
3. *As reuniões de trabalho acontecem sempre às quartas feiras às 15 horas em local definido com antecedência.*

Atenciosamente

Yyyy

Presidente da APROESC”

Na plataforma, essa regra materializou-se nos links de cadastro do sistema, conforme e-mail da equipe de desenvolvimento. *“Precisamos ajustar o sistema com o link para “Produtor” e “Comprador”, sendo que o cadastramento de Produtor deverá ser submetido à APROESC e o cadastramento de Comprador deverá ser liberado pelo sistema.”*

Com relação a normas que regem os comportamentos dos usuários, dois entrevistados informaram a existência de um padrão de ética entre eles, o que outros também chamaram de bom senso entre os associados. Esse padrão de ética afetou inclusive na decisão de não expor os preços dos produtos na comunidade. *“Apenas foi falado que não se trate assuntos relacionados a preço dos produtos no coletivo, isso é tratado individualmente. Isso é meio que um código de ética que se convencionou para não criar ali dentro um leilão de planta.”* (Decisor 1_CN-Flores).

Então, em termos de governança para a CN-Flores, os únicos instrumentos formalizados eram o estatuto e o regimento interno da associação à APROESC, por se tratarem normas e regras da APROESC, continuam em vigor. , Em contrapartida, regras informais, como a

exigência de qualidade nos produtos, disponibilidade do produto, eram parte do que chamam de “padrão de ética nos negócios”. *“O que trouxemos do negócio físico, é a regra de que a qualidade dos produtos é fundamental também nas vendas virtuais. Além das regras que o estatuto e o regimento interno nos impõem como associados, elas também são válidas para a comunidade virtual. [...] basicamente era ter o produto, era ser da APROESC, e não fazer jogada fora da curva, vamos dizer assim, manter um padrão de ética nos negócios.”* (Decisor 2_CN-Flores). O que se estende também para grupo criado no WhatsApp apenas com associados da APROESC: *“Também no grupo de WhatsApp, apenas assuntos de interesse da atividade são permitidos.”* (Decisor 2_CN-Flores).

Durante as observações realizadas nas propriedades, ficou claro que a nova estrutura organizacional resultou em mudanças nos processos de negócio, ou seja, nas novas formas de comercializar plantas ornamentais ao adotar a CVN, e que a sua adoção, é reflexo das pressões do mercado. Também os membros da comunidade tiveram que se adaptar às características da CVN e ao seu formato organizacional, como o processo de admissão de novos membros e a coordenação das relações de cooperação dos membros. Nesse sentido, por definição a CN-Flores tinha seu uso permitido apenas para associados da APROESC, mas a adesão a ela é voluntária e não há formalização via contrato.

No estágio de habitualização, analisamos além dos motivadores à adesão da CN-Flores, a criação de regras de negócios e desenvolvimento de modos de monitoramento de comportamentos, instrumentos básicos de uma governança. Os resultados revelaram a exigência do mercado como principal motivador à adesão da CVN, as regras para operar a comunidade basearam-se nas normas da APROESC, que favorece a participação direta dos seus membros nas mudanças na estrutura, nas regras e nos procedimentos. Assim, o sistema de governança da CN-Flores consiste de processos de tomada de decisões altamente participativos, com nenhuma formalização das normas e regras de negócios e mecanismos de monitoramento de comportamentos, que são todos informais. Em suma, pode-se inferir que a governança na CN-Flores estava em um estágio moderado de habitualização, visto que o processo ainda estava falho na questão da formalização das normas e regras de governança, seja para o seu funcionamento, seja para o monitoramento dos comportamentos dos membros participantes.

4.1.2.2 Objetivação

O estágio de objetivação da CN-Flores é representado por duas subcategorias principais, o Consenso Social e a Difusão da Estrutura. Em se tratando da governança da CN-Flores, o

consenso social envolve o desenvolvimento de um grau de consenso entre os decisores da APROESC, a respeito do valor atribuído às normas e regras da CN-Flores. Já sua difusão, diz respeito à crescente adoção pelos membros da associação com base nesse consenso, ou seja, a comunidade e sua governança assumem um caráter mais permanente e disseminado. Por sua vez, o consenso de valor da governança da CN-Flores pode ocorrer por meio de dois mecanismos diferentes, embora não necessariamente desvinculados: do monitoramento interorganizacional para avaliar os benefícios da adoção de uma estrutura já pré-testada e os riscos envolvidos; ou através da atuação dos *champions*, indivíduos com interesse na nova estrutura.

A análise iniciou, então, com a tentativa de analisar se a APROESC utilizou-se desses mecanismos, ou seja, se monitorou outras organizações que implementaram CVN e, ainda, se ocorre a presença de defensores da comunidade. Durante as visitas de campo, não se percebeu entre os membros da associação uma preocupação quanto a esse monitoramento interorganizacional. Considerando que a CN-Flores era algo novo no setor de plantas ornamentais e que ainda se encontrava em implantação, somente foram encontradas evidências sobre monitoramento intra-organizacional e das tendências de mercado, como já evidenciado nas motivações para aderirem a comunidade. A adoção de ferramentas de TIC, por exemplo, foi reiteradamente mencionada como um fator crítico de sucesso para o setor de plantas ornamentais durante conversas mantidas e reuniões com os membros da APROESC. Questionados a respeito, apenas dois usuários mencionaram a comunidade Mercado Livre como uma referência da qual tinham conhecimento. Um deles também faz menção à sua política de incentivos e sanções, enquanto instrumento de governança da mesma: “[...] *olha, que eu me lembre e tenha conhecimento, é o Mercado Livre, mas lá eles fecham o negócio pela plataforma, é diferente da CN-Flores.*” (Usuário 12_CN-Flores); “[...] *o Mercado Livre é um exemplo clássico. Gerar um status diferenciado para os melhores vendedores e compradores. O incentivo é algo interessante. E não é incentivo financeiro. Às vezes coisas do tipo: vamos premiar o cara que mais fechou negócios, uma premiação em uma viagem.*” (Usuário 2_CN-Flores). Também não foram identificadas evidências quanto à presença de defensores com interesses na CN-Flores.

Quanto ao consenso social, para saber se o valor atribuído às normas e regras da CN-Flores já se tornou um consenso dentro da APROESC, analisa-se a existência de fontes de resistência e de apoio a CN-Flores. Parte-se do pressuposto de que, quanto mais institucionalizada está uma estrutura, menor é a resistência existente e maior é o consenso a

respeito do valor dessa estrutura. A análise das entrevistas mostrou que, primeiramente, ainda não existe um consenso a respeito do valor da própria estrutura da CN-Flores (plataforma) dentro da APROESC, o que, conseqüentemente, impedia a sua difusão. Assim, os motivos para a falta de consenso sobre o valor da CN-Flores e a sua baixa difusão entre vendedores e compradores estão relacionados, como veremos a seguir.

Todos os 21 entrevistados afirmaram não haver consenso a respeito do valor da estrutura capaz de promover sua adoção generalizada. Identificou-se, entre as fontes de evidências, uma série de considerações para o não uso da plataforma CN-Flores que podem ser categorizados da seguinte forma:

1. O surgimento da ferramenta WhatsApp. Essa alternativa de comunicação entre os produtores e os compradores mostrou-se muito mais ágil do que a CN-Flores, em especial para vendas envolvendo produtos não padronizados (dada a facilidade de tirar fotos e compartilhar com os potenciais compradores). Embora um aspecto positivo do uso do WhatsApp, foi a aproximação dos membros produtores que criam grupos para discutir assuntos variados, tais como tirar dúvidas a respeito do perfil de potenciais compradores (16 entrevistados);

“O problema hoje é que os negócios estão sendo realizados por meio do WhatsApp. O não uso da CN-Flores é o problema.” (Decisor 4_CN-Flores).

2. Questões importantes referentes à Demanda:

- a. Falta de novos clientes na plataforma;
- b. Clientes não acostumados a fazer negócios utilizando meios tecnológicos como plataformas de negócios;
- c. Cerca de 70% dos negócios são feitos por telefone, sendo que, muitas vezes, a mesma pessoa acaba realizando muitos pedidos de forma fracionada;
- d. Clientes não fazem muita questão de deixar registros de seus pedidos;
- e. Poucas empresas têm condição de manter uma estrutura de vendas por telefone;
- f. Não foi realizada uma iniciativa para montar um mercado comum a todos os membros participantes da Comunidade. Todos pretendiam ter acesso a mais clientes; contudo, ninguém quis compartilhar seus clientes para compor um mercado maior.

Tais constatações ficaram evidentes em alguns relatos durante as entrevistas e visitas às propriedades: “[...] *os clientes antigos, existe uma relação de confiança e, por isso, eles preferem comprar por fora da comunidade via telefone, WhatsApp, [...] a comunidade precisa atingir novos clientes, ou seja, novos mercados, a comunidade precisa encontrar uma forma*

de fazer essa ponte. Porque, os clientes antigos, em muitos casos, são pessoas que não possuem muita afinidade com a tecnologia da informação e, por isso, preferem os moldes antigos de fazer negócios.” (Usuário 9_CN-Flores); “[...] *ainda não decolou. Os compradores habituais, eles consultam a CN-Flores mas como já se conhecem compram por fora da plataforma.”* (Usuário 8_CN-Flores).

3. Questões importantes referentes à Oferta:

- a. Falta de linhas completas para atender todas as variedades de pedidos vindos por parte dos clientes;
- b. Falta de disciplina no negócio, uma vez que os clientes buscam realizar as negociações ao telefone, o vendedor pode não estar diante dos registros de preços, possibilitando que os clientes tenham vantagem quando da negociação de preços e condições.

A ausência de linhas completas de produtos e a falta de disciplina nos negócios foram identificadas durante as observações de campo, durante as entrevistas ou mesmo durante conversas informais, quando o entrevistado realizava as negociações de pedidos sem qualquer auxílio de listas de preços e, em muitos casos, não tendo todos os produtos solicitados pelo cliente.

Um aspecto que pode ter causado um grande impacto na não adoção da CN-Flores foi o fato de que os clientes entravam na plataforma, visualizavam as ofertas e depois realizavam os negócios pelo telefone em vez de fazer uso da plataforma. Com o tempo, passou-se a ter a sensação de que ninguém estava visitando a comunidade, o que fez com que os produtores parassem de atualizar suas ofertas de produtos, o que gerou informações defasadas na plataforma. Identificou-se certa morosidade por parte dos produtores em atualizar todo o catálogo de produtos para as ofertas da CN-Flores. Questionados de maneira informal, muitos produtores comentaram que isso leva muito tempo de seus funcionários e que, dado que não percebiam um fluxo atrativo de compradores, não se sentiam motivados a despender recursos escassos. Todo esse processo deteriorou a imagem da comunidade perante os potenciais clientes que pararam de visitá-la.

Outras alegações para o baixo nível de difusão da comunidade remeteram à situação econômica pela qual o país atravessa (um entrevistado), a falta de comprometimento dos associados pela ausência de normas e regras mais rígidas (três entrevistados), e a ausência de uma liderança com a incumbência de desenvolver regras para os negócios (dois entrevistados).

“Eu penso que está tudo muito livre, perde o comprometimento. Se a CN-Flores tivesse ferramentas que interagissem, forçassem mais os produtores a retirar, renovar e colocar novas ofertas. Olha o exemplo do “OLX”, que o vendedor tem [por] 30 dias a oferta disponível, depois recebe um e-mail pedindo se já vendeu, se não, pede para renovar ou, do contrário, o anúncio será baixado automaticamente. Na minha opinião, faltam dispositivos que forcem o produtor a dar manutenção da CN-Flores.” (Usuário 11_CN-Flores);“ [...] ocorre uma substituição do mercado; pois, quando se deixa livre, se torna muito fácil de burlar, de poder vender por fora da plataforma, pois não se tem punição. O risco é que está muito solto.” Embora o mesmo usuário tenha mencionado que muitos controles podem exercer papel inverso, afastando os produtores. “Mas por outro lado, se houvessem mais formalidades, os produtores ficariam mais receosos em participar. Para a comunidade ter regras e fazer com elas sejam cumpridas, teria que ter uma estrutura administrativa. Porque os produtores estão envolvidos com a produção e principalmente os pequenos, eles não querem se envolver com a tecnologia e aspectos burocráticos.” (Usuário 16_CN-Flores). “[...] precisa ter uma liderança que tome a dianteira nisso. Porque, os produtores, eles estão muito envolvidos com a produção.” (Usuário 12_CN-Flores).

Há de destacar-se que, durante as observações às propriedades, percebeu-se certa frustração de expectativas por parte de muitos produtores que depositaram esperança de que a plataforma viesse a aumentar suas vendas. Eles argumentaram que fizeram esforços para que a plataforma fosse disseminada, dado que a época era de crise econômica.

Em se tratando da governança da CN-Flores, a análise revelou que ela permanece amparada nas normas e regras já institucionalizadas na APROESC (habitualização), cujos objetivos principais estão voltados para a representação dos seus sócios, conforme definições contidas em estatuto social e no regimento interno da associação; logo, as regras possuem um caráter meramente representativo, com pouca influência nos modos de operacionalização dos negócios da associação. Assim, a CN-Flores não conseguiu evoluir para um estágio de criação de normas e regras próprias que regulem os negócios e os comportamentos no âmbito da comunidade. Os motivos estão relacionados, principalmente, com o pequeno volume de transações e a ausência de estruturas semelhantes à CN-Flores entre os concorrentes, capaz de gerar entre os membros percepção sobre o valor da Comunidade e sua governança, e, conseqüentemente, promover a sua difusão entre vendedores e compradores. Embora seus membros não se oponham à sua adoção concretamente, não conseguem perceber os ganhos resultantes da utilização da plataforma, indicando uma baixa objetivação da CN-Flores e sua governança.

4.1.2.3 Sedimentação

A sedimentação apoia-se na continuidade da CN-Flores e sua forma de governança através das gerações. Portanto, sua total institucionalização dependerá dos efeitos conjuntos da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, da promoção e apoio contínuos de grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados, elementos que constituem as três subcategorias analíticas nesse estágio do processo de institucionalização.

A análise dos impactos positivos pressupõe que os resultados da utilização da CN-Flores devem ser positivamente associados ao desempenho organizacional. Com base nas respostas dos entrevistados, pode-se dizer que os impactos positivos sobre os resultados não foram percebidos, principalmente em razão do pouco uso da plataforma. “[...] *ainda não porque a CN-Flores não mostrou resultados positivos.*” (Decisor 2_CN-Flores). “[...] *Não tem resultados. Porque atualmente os negócios não estão sendo realizados pela plataforma.*” (Usuário 9_CN-Flores). “[...] *é cedo para dizer isso, uma vez que poucos negócios são feitos pela CN-Flores. O que está faltando é resultado pelo pouco uso.*” (Usuário 5_CN-Flores).

Por sua vez, a resistência entre os adotantes é baixa, o que pressupõe a manutenção da CN-Flores no tempo. Também nas observações, não foi detectada a presença de opositores. Apenas houve menção, de quatro entrevistados, de que alguns membros estariam pouco confortáveis com o uso da tecnologia: “[...] *Produtores menores não querem se envolver com a tecnologia, se sentem receosos com os aspectos envolvidos na virtualidade, preferem realizar os negócios por telefone.*” (Usuário 8_CN-Flores). Em contrapartida, há resistência por parte dos produtores em compartilhar dados sobre clientes (*gardens*, varejistas), temendo perder ou ter que compartilhar clientes com outros membros da comunidade, mostrou-se um fator decisivo para a não adoção da CN-Flores, uma vez que o avanço da inclusão de novos membros para a comunidade ficou restrito, comprometendo a sua externalidade. Durante as observações em campo, ficou a nítida a percepção de que todos querem colocar seus produtos à venda, porém ninguém quer expor seus clientes a uma oferta maior de oportunidades concorrentes, sob o risco de perdê-los.

No que diz respeito à defesa de um grupo de interesse, as observações do campo e as reuniões organizadas pela APROESC mostram que, embora não haja rejeição da CN-Flores, não existem defensores fervorosos a favor da sua utilização. Durante as entrevistas, cinco entrevistados afirmaram que a CN-Flores deve continuar; entretanto, precisa tornar-se mais dinâmica e que é preciso melhorar: “[...] *creio que a CN-Flores deve continuar, mas precisa se reinventar... Deve ser mais dinâmica. [...] as pessoas hoje em dia não usam mais o computador,*

eles usam um telefone celular que faz tudo o que o computador já fez.” Disse um dos associados fazendo uma analogia quanto à CN-Flores tornar-se um aplicativo. (Usuário 5_CN-Flores).

Assim, como no estágio anterior, os resultados provenientes das subcategorias analisadas evidenciam a baixa adesão da plataforma da CN-Flores, prejudicando a análise da sua governança. Assim, pode-se inferir que a sedimentação da CN-Flores encontra-se prejudicada principalmente pela ausência de resultados positivos que possam ser relacionados ao seu uso. O baixo volume de transações realizadas pela plataforma impede que seus usuários percebam benefícios advindos da adoção, comprometendo a sua continuidade e, conseqüentemente, minando sua legitimidade, motivos pelos quais a análise do estágio de sedimentação da governança na CN-Flores ficou impossibilitada.

4.1.2.4 Legitimação

O processo de institucionalização da CN-Flores e sua governança perpassam pelos estágios de habitualização, objetivação e sedimentação, cuja materialização é obtida quando seus membros participantes passam a adotar rotinas e regras que garantam a legitimidade do processo.

A legitimidade refere-se ao status e à credibilidade da CN-Flores e de suas atividades, tal como percebida pelos seus membros participantes e por constituintes externos, como consumidores e financiadores; logo, envolve um senso generalizado de que as atividades e a estrutura da comunidade, incluindo sua forma de governança, são desejáveis e apropriadas, cuja percepção, normalmente, advém de melhorias na imagem, prestígio ou congruência com as normas prevaletentes do seu ambiente institucional.

A legitimidade da CN-Flores foi analisada tendo por base os três pilares das instituições: regulativo, normativo e cognitivo. No pilar regulativo, a CN-Flores é considerada legítima quando cumpre os requisitos legais. Em seu pilar normativo, a comunidade é tida como legítima quando atende a certos padrões de comportamento considerados adequados pelos membros da comunidade. Por fim, no pilar cognitivo, a CN-Flores é legítima quando ela atende a uma estrutura compartilhada de significados criados por seus membros.

Analisando a legitimidade pelo pilar regulativo, registros de e-mail indicam que a CN-Flores é legítima, uma vez que o *software* da plataforma e a marca CN-Flores® desenvolvida estão ambos registrados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial –INPI. Também foi assinado um acordo formal entre a APROESC (seus membros automaticamente sendo membros da CVN em desenvolvimento) e a Universidade desenvolvedora. Além disso, durante as

entrevistas, os quatro entrevistados, na condição de “Decisores”, declararam que a CN-Flores está ancorada nas regras da APROESC (Estatuto e Regimento Interno): “[...] *porque as regras que eram usadas para a associação foram colocadas para a comunidade, é a mesma norma. Precisa atender o estatuto e o regimento interno. [...] então quem estava afiliado à APROESC, estava apto a negociar na comunidade.*” (Decisor 4_CN-Flores).

Com relação à base normativa de legitimidade, os elementos identificados estão relacionados à partilha de valores éticos nos negócios, com relação à APROESC e à CN-Flores. “*O produtor precisa ter o produto disponível conforme anunciado, ser da APROESC, e não fazer jogada fora da curva, vamos dizer assim, manter um padrão de ética nos negócios.*” (Decisor 2_CN-Flores). Outros oito dos entrevistados afirmaram ser importante transmitir confiança a nível individual e de grupo: “*Se não há ética nas ações dos membros, não há confiança, e em não havendo confiança, os participantes passam a “esconder o jogo”, prejudicando a colaboração*”. (Usuário 3_CN-Flores). Somado a esses relatos, consta no estatuto social e no regimento interno da associação que, durante o processo de admissão de membros à APROESC, os pretendentes passam por uma rigorosa seleção antes de tornarem-se associados, o que garante um grupo coeso no que tange a valores morais que, por sua vez, diminui a ocorrência de riscos referentes a comportamentos de oportunismo depreciativo.

Quanto ao pilar cognitivo da legitimidade, anotações de campo realizadas durante a participação em eventos mostram que os significados criados e compartilhados pelos integrantes da CN-Flores estão relacionados à imagem representativa da APROESC, a qual, enquanto associação, sempre desempenhou papéis de cunho representativo e político, divulgando os integrantes que a compõem. Constatou-se um esforço em divulgar a marca “APROESC” com a elaboração de *folders* e *banners* para serem distribuídos e expostos em eventos do setor.

No que se refere à legitimidade da governança da CN-Flores, a análise identificou que as normas e regras adotadas encontram alguma legitimidade no estatuto social e regimento interno da APROESC. Entretanto, esses documentos evidenciam que os objetivos principais da associação são de cunho representativo dos seus integrantes, com pouca influência sobre a normalização dos negócios dos associados. Assim, a governança da CN-Flores consiste de processos de tomada de decisões altamente participativos, cujas normas e regras de negócios e mecanismos de monitoramento de comportamentos são em sua maioria informais, não estando suficientemente amparadas em rotinas organizacionais e regras que lhe garantam estabilidade e legitimidade. E que as fontes de legitimidade percebidas pelos entrevistados, são aquelas provenientes da reputação que a APROESC detém no mercado de plantas ornamentais.

4.1.3 Virtualidade e seus efeitos na Institucionalização e Legitimação da governança na CN-Flores

A definição de *virtualidade* empregada neste estudo está relacionada à capacidade das empresas, interligadas por meio da TI, de efetuarem interações eletrônicas que transcendam as fronteiras da organização, independentemente dos limites de tempo e espaço (CASTELLS, 2005; EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2011; MARKUS; BUI, 2012; SUN; GREGOR; KEATING, 2015). Assim, neste tópico, a análise concentra-se em descrever, com base nas evidências empíricas, a influência da virtualidade, com o papel de coordenação da ação coletiva, sobre a institucionalização e legitimação da governança na CN-Flores, caracterizada em seus elementos estruturais (centralização, especialização e formalização) e instrumentais (coordenação, monitoramento, incentivos e sanções).

Em se tratando dos elementos estruturais da governança, a centralização remete ao nível de concentração do processo decisório nas CVNs. Nesse item, os entrevistados afirmaram que a virtualidade facilita a consulta de opiniões para as decisões, evidenciando um processo decisório participativo (descentralizado). Entretanto, alguns relatos afirmam que são cerca de dez associados mais participativos que tomam as decisões sempre, até mesmo a decisão de adesão à CN-Flores. Os fragmentos de relatos de três dos quatro decisores deixam isso claro:

“A virtualidade, ao meu ver, não centraliza as decisões, pelo contrário, ela possibilita com grande facilidade a consulta de opiniões, até mesmo online, em casos de decisões para a comunidade.” (Decisor 2_CN-Flores).

“[...] com a virtualidade é mais fácil de consultar a todos para darem opinião. Porque, mesmo que um associado não possa comparecer a uma reunião, ele pode ser consultado virtualmente. E, às vezes, tem coisa que precisa de uma decisão rápida, então [ele] é consultado pelo WhatsApp, cada um emite sua opinião ali. Vence a maioria, se é um caso de haver mais de uma alternativa de solução.” (Decisor 4_CN-Flores).

A centralização pré-existente pode ser percebida em fragmentos da fala de 4 usuários:

“[...] a cada dois meses, tem a reunião geral da APROESC e a gente debate os assuntos lá, e entra-se num consenso. Geralmente são sempre os mesmos, de 25 vão uns 12 associados, e cinco ou seis decidem, que falam sempre. Por exemplo, naquela época da adesão da CV, foi mais ou menos desse jeito.”

Questionados sobre a forma de difusão das decisões, todos os 21 entrevistados afirmaram que as decisões tomadas em nível de grupo são transmitidas por algum meio eletrônico, sendo o WhatsApp o mais popular, seguido pelo e-mail. Um exemplo são as atas

das reuniões do grupo, que são digitalizadas e enviadas para que todos tenham conhecimento das decisões tomadas. Como pode ser visto na fala de um usuário:

“[...] [sobre] o que acontece há necessidade de deixar o registro. Então, em toda reunião da APROESC, é feita uma ata física, em seguida uma ata virtual e enviada via e-mail para todos os associados e, principalmente, deixar relatado em e-mail. Também é cobrado via e-mail e via WhatsApp do grupo se todos leram a ata, assim não podem alegar desconhecimento do que foi decidido na reunião pelos que se fizeram presentes.” (Usuário 15_CN-Flores).

Esses resultados apontam que os principais efeitos da virtualidade percebidos pelos integrantes da CN-Flores com relação ao processo decisório são a agilidade e a praticidade com que as decisões são tomadas e, principalmente, transmitidas aos integrantes da comunidade.

Outro elemento estrutural da governança é a formalização, cujo entendimento reporta-se ao grau ao qual as regras e regulamentos para diferentes contingências são predefinidos. Contemplam a formalização de normas para a tomada de decisões, as regras de incentivos e de sanções que poderão ser aplicadas e os mecanismos de controle capazes de exercer o seu monitoramento constante às empresas integrantes da CN-Flores. Nesse ponto, como já evidenciado em questionamentos anteriores, verificou-se que não há normas e regras formalizadas especificamente para a CN-Flores e que os únicos documentos formais existentes são o estatuto social e regimento interno da APROESC, um indicativo de que as decisões, no âmbito da CN-Flores, são tratadas com informalidade.

Diante desse fato, verificou-se o potencial da virtualidade em formalizar as decisões tomadas, uma vez que tudo o que é acordado informalmente entre os participantes, em reuniões, eventos, ou até mesmo em conversas entre os integrantes, tem seu conteúdo registrado em servidores de e-mail, aplicativos de mensagens em dispositivos móveis ou páginas da internet. Essa constatação é evidenciada nas falas de praticamente todos os entrevistados.

“E a forma de formalizar essas decisões é a ata digitalizada, que é enviada a todos os associados. Porque impede que alguém diga que o carteiro não chegou, entende? Porque o e-mail chega, é diferente de eu estar ou não no escritório. [...] então hoje não existe mais isso, e no WhatsApp isso é ainda mais rápido.” (Decisor 3_CN-Flores).

Com relação à especialização, ela se refere à amplitude e ao número de subtarefas diferentes que cada ator realiza dentro da CN-Flores. A especialização é característica de relacionamentos em que haja participantes com habilidades peculiares que desempenham atividades específicas para atingir o objetivo estabelecido no coletivo. Nesse sentido, as observações feitas durante as visitas de campo não identificaram níveis significativos de

especialização nas atividades que envolvem a gestão da CN-Flores, uma vez que as lideranças empossadas são produtores, muitas vezes com pouca ou nenhuma habilidade em lidar com processos administrativos, embora muitos deles disponham de estrutura administrativa própria para os seus negócios. Em função disso, não foi constatada influência direta da virtualidade no que se refere à especialização na CN-Flores.

Na dimensão instrumental da governança, a coordenação é definida como o processo de arranjar ou ajustar as atividades dispersas dos membros da CN-Flores, de modo que os objetivos coletivos sejam cumpridos. A coordenação pode ser exercida por três categorias distintas de mecanismos, quais sejam: o ajuste mútuo; a supervisão direta; e a padronização de processos e resultados. Na CN-Flores, esse processo de coordenação ocorre por meio de um consenso entre os participantes, durante os processos decisórios, cuja virtualidade está presente nas trocas de mensagens via aplicativos móveis e troca de e-mails que ocorrem durante esse processo, oferece agilidade e transparência, evidenciando um processo decisório dinâmico e democrático. Em contrapartida, a presença da virtualidade pode ter prejudicado o comprometimento dos membros da CN-Flores em participar de encontros presenciais. Esses fatos podem ser constatados nas diversas falas de decisores e usuários da comunidade, como a que veremos a seguir:

“Na CN-Flores, assim como na APROESC, é muito democrático o processo decisório. Inclusive hoje com essa questão da virtualidade ficou fácil consultar todo mundo antes de tomar uma decisão. Embora eu ache que isso fez com que falte um pouco de comprometimento dos sócios quanto à presença nas reuniões.” (Decisor 2_CN-Flores).

“Tudo é decidido na base do consenso. Embora esse consenso, na prática, nem sempre seja respeitado. O que tem funcionado muito bem são as feiras e eventos das quais a APROESC participa como expositora ou simplesmente para conhecer, além das viagens que o grupo faz; o pessoal, todo mundo se reveza e dá opinião na organização, e agora com o WhatsApp isso ficou muito fácil.” (Usuário 9_CN-Flores).

Outro elemento instrumental da governança é o do controle, cuja função consiste em monitorar e avaliar o desempenho dos atores em relação aos resultados e comportamentos esperados com relação aos objetivos definidos pelo e no coletivo. Na CN-Flores, durante as entrevistas, não foram identificadas formas de monitorar as ações coletivas, o que, segundo alguns, gera um baixo nível de comprometimento, já que não há cobrança sobre as ações praticadas. Embora tenha ficado constatado nas observações a existência de um monitoramento exercido por cada integrante da comunidade informalmente durante as interações via mensagens trocadas via aplicativos em dispositivos móveis. Fato que, segundo eles, melhorou

a interação entre os membros do grupo pela grande quantidade de conteúdo compartilhado. Conforme relatado em fragmentos das entrevistas:

“[...] não há formas de monitoramento hoje e, conseqüentemente, não há comprometimento dos associados em suas ações, pois [eles] sabem que não serão cobrados. Vamos pegar um exemplo bobo, a ficha cadastral da APROESC. Troca a diretoria, precisa atualizar a ficha cadastral, o prazo máximo é fevereiro, mas chega novembro e tem gente que não mandou a ficha cadastral atualizada. Não adianta apenas dois ou três fazerem e os outros não. Para associação funcionar todos os associados precisam estar comprometidos.” (Usuário 1_CN-Flores).

“Não há nenhum controle nesse sentido. Mas a gente percebe, principalmente, o relacionamento entre o grupo da APROESC, a troca de informações ela melhorou 100%. Essa questão, principalmente informação sobre cliente, informação sobre produto, criou uma relação bem mais forte entre os associados.” (Decisor 4_CN-Flores).

Quanto aos incentivos, esse instrumento de governança tem a função de influenciar o comportamento de um ator para atingir os objetivos do grupo. Também podem atuar como instrumentos de salvaguarda, à medida que atuam como instrumentos de defesa, desencorajando ações oportunistas com a imposição de punições. Na CN-Flores, assim como para instrumentos de controle, não foram encontradas motivadores formais que estimulassem o seu uso durante os negócios. Apenas solicitações vindas da direção da APROESC para que os produtores fizessem postagens dos seus produtos na comunidade. Evidências coletadas durante as entrevistas e em e-mails trocados entre integrantes da CN-Flores foram:

“Na realidade houve o incentivo da diretoria da APROESC para que a CN-Flores fosse utilizada. Eram enviados e-mails e mensagens por WhatsApp para que pessoal fizesse as postagens de ofertas de produtos, mas isso não foi suficiente para fazer com que s associados realmente se comprometam.” (Usuário 10_CN-Flores).

O maior incentivo, segundo um dos decisores, seriam resultados positivos associados ao uso da comunidade, o que não ocorreu. *“[...] mas sempre o incentivo principal, eu digo para ti, é ter resultado.”* (Decisor 2_CN-Flores).

Também não foram identificadas formas de punição formais para eventuais comportamentos inadequados no âmbito da comunidade. As sanções ficaram a cargo da direção da APROESC em chamar a atenção em caso de atitudes inapropriadas no grupo. Algumas poucas sanções estão previstas no estatuto social e regimento interno da associação. Para dois usuários entrevistados, a forma de punição é indireta e afeta todos dos membros da CN-Flores que acabam vendendo menos. Conforme relatos a seguir.

“Não há sanções para punir ações oportunistas na CN-Flores, a não ser aquelas previstas no estatuto e regimento interno da APROESC. [...] no final, acho que todo mundo da APROESC acaba sendo punido pelo não envolvimento dos associados. Há muito oportunismo entre os associados e a punição maior é aquela indireta: queda nas vendas, todos perdem com isso.” (Usuário 13_CN-Flores).

“Acontece. Às vezes os conselheiros precisam chamar a atenção, principalmente no WhatsApp.” (Usuário 7_CN-Flores).

Analisando os efeitos da virtualidade no processo de institucionalização da governança na CN-Flores e sua legitimação, pode-se afirmar que, no estágio de habitualização, a virtualidade é percebida na forma participativa que as decisões são tomadas, com consultas através de meios virtuais aos integrantes da CN-Flores, evidenciando um processo decisório altamente descentralizado. As normas e as regras para os negócios e os mecanismos de monitoramento de comportamentos são, na sua grande maioria, instrumentos informais, o que potencializa o papel da virtualidade em formalizar as decisões. Nos estágios seguintes do processo de institucionalização (objetivação e sedimentação) da governança e na sua legitimação, seus efeitos não são percebidos em função CN-Flores não evoluir para um estágio de criação de normas e regras próprias que regulem negócios e comportamentos em seu âmbito. Com isso, seus efeitos são notados apenas nas trocas de mensagens e conteúdos via dispositivos móveis e e-mails entre os integrantes da CN-Flores, embora elementos estruturais (centralização, formalização e especialização) e instrumentais (coordenação, controle, incentivos e sanções) de governança ocorram de maneira informal na comunidade.

4.2 O CASO VEILING ONLINE

São apresentados, na sequência, os resultados do caso 2 deste estudo – O caso da Comunidade Veiling Online.

4.2.1 Descrição do Caso

O segundo caso é representado por uma organização líder de mercado no segmento flores e plantas, a CVH. Atualmente, a cooperativa representa o principal centro de comercialização de flores e plantas da América e é responsável por cerca de 45% do mercado nacional, concentrando a produção de cerca de 400 fornecedores da microrregião de Holambra e outras regiões produtoras.

Com sede no município de Santo Antônio de Posse, SP, tem a sua atividade econômica com a comercialização de flores e plantas ornamentais. Seu complexo apresenta números significativos no que diz respeito à área total, com 800.000 m², área construída de 120.000 m², e 70.000 m² de área climatizada, além 450 vagas de carga e descarga (VEILING HOLAMBRA, 2016). Enquanto organização cooperativa, toda receita é revertida para as atividades que a mantêm, característica do movimento cooperativo amplamente estabelecido na Holanda (CO-OPERATIVES..., online, 2011), país de origem dos seus fundadores.

Grande parte da sua trajetória de sucesso, enquanto modelo de negócio, está pautada na utilização do sistema de leilão Veiling⁶, cuja primeira instalação ocorreu em 1989. Nesse sistema, as compras de cada cliente eram somadas e pagas à vista no final do leilão. Com a implantação do sistema, todos estavam satisfeitos: os produtores, os compradores e a organização. Estrategicamente, para atrair ou até mesmo compelir a participação dos clientes, decidiu-se negociar os produtos via leilão. E, assim, os clientes interessados não teriam alternativas senão participarem do sistema Veiling, que passou a operar com leilões ocorrendo três vezes por semana.

A cada leilão, o número de compradores aumentava; logo, o leilão passou a ser realizado diariamente. Em poucos meses, todas as flores e plantas produzidas pelos associados da cooperativa já eram negociadas por intermédio do leilão Veiling. Contudo, o sucesso do sistema Veiling dependia de uma principal e essencial condição. Toda a produção dos sócios deve ser negociada a partir da cooperativa, como forma de criar e manter uma forte posição comercial para os produtores na cadeia. E, para os clientes, esse sistema, por intermédio do qual toda a produção é entregue em um só local, garante transparência e confiabilidade. Isso ocorre até os dias de hoje.

Com a crescente participação de clientes durante os leilões, o sistema Veiling precisou evoluir. Em 1991, foi introduzido o primeiro relógio analógico – Klok, que permitiu a contabilização dos lances automaticamente. Em 1997, o relógio analógico foi substituído por um Klok digital e, em 2001, um segundo relógio digital foi instalado, o que ampliou a

⁶ O que é um Veiling? Veiling é uma palavra holandesa que significa leilão. Existem vários tipos de leilões. O mais comum, e mais conhecido no Brasil é o leilão ascendente de origem inglesa, onde o leiloeiro começa com um valor inicial e vai aumentando a cada lance até a conclusão da venda, quando o produto atinge seu auge. O **sistema Veiling** é um leilão descendente, é conhecido também como leilão holandês. Neste sistema o leiloeiro inicia a venda com um valor mais alto em relação ao valor de mercado, geralmente 30 ou 40% a mais, e vai reduzindo o valor continuamente, em ordem decrescente, geralmente utiliza-se um “Klok”, relógio próprio criado para esse fim. A primeira pessoa interessada (comprador) a se manifestar durante o lance corrente, adquire o produto. Nos Países Baixos, esse sistema é utilizado para a comercialização de produtos agrícolas como flores, plantas, frutas etc.

capacidade de vendas. Isso fez com que os produtores também aumentassem sua capacidade de produção.

O sistema Veiling, por si só, conduzia ao crescimento gradativo. Com a expansão da produção em volume e variedades ofertadas, critérios mais exigentes para o controle de qualidade foram adotados, tendo em vista atender as exigências do mercado. Funcionários foram designados e enviados a Aalsmeer, na Holanda, para um curso específico voltado à qualidade, treinamento que possibilitou a implantação de um controle de qualidade com critérios para classificação e padronização individual para cada tipo de produto (segmentados por tipo, variedade, tamanho e cor), o que permitiu ao Veiling consolidar-se como ponto de referência para o mercado.

Entretanto, havia casos em que a comercialização via Klok não era suficiente para atender as necessidades de alguns clientes. Os atacadistas, por exemplo, buscavam garantia de fornecimento e precificação do produto. Visando atender a essa demanda, o Veiling criou, em 1994, o sistema de venda chamado “Intermediação”, que nada mais era do que um departamento que fazia a mediação de negócios entre produtores e clientes, intermediando o fechamento de contratos, negociados a curto, médio e longo prazo, com quantidades e preços preestabelecidos.

Com a Intermediação, supria-se uma categoria de clientes que priorizava saber com antecedência volumes, preços e variedades disponíveis para seu planejamento. No início, a maior parte das negociações realizadas pela intermediação era feita por telefone. Com a difusão da internet, contudo, o departamento ficou ainda mais atuante, fechando contratos online e programando a entrega dos produtos. Já no primeiro ano de atuação da intermediação, sua participação demonstrou a importância desse canal para o mercado, perfazendo cerca de 60% das negociações realizadas pela Cooperativa Veiling em 2015.

Atenta às possibilidades que a tecnologia oferece, a cooperativa desenvolveu uma CVN conhecida por Veiling Online (www11.veilingholambra.match-online.com.br/) e que é foco do presente estudo. O Veiling Online é a mais nova ferramenta de vendas do Departamento de Intermediação da cooperativa, consistindo em um sistema de vendas que permite integrar todos os elos da cadeia produtiva, envolvendo desde o produtor, Veiling, clientes diretos e os clientes dos clientes, ou seja, clientes indiretos. Em atividade desde dezembro de 2013, produtores e clientes comercializam produtos em tempo real, com o uso de fotos dos produtos, acessibilidade ao banco de dados e disponibilidade de fornecimento, possibilitando a rápida negociação dos itens com a carteira de clientes da cooperativa. Com acesso rápido via tablets e smartphones, o sistema permite agilizar ainda mais todo o processo, promovendo maior dinamismo comercial.

Na sequência, é apresentada a análise do processo de institucionalização da Comunidade Veiling Online e da sua governança.

4.2.2 Processo de Institucionalização

Nesta seção, apresenta-se a análise do processo de institucionalização em seus estágios, bem como a legitimação da governança na Comunidade Veiling Online.

4.2.2.1 Habitualização

O estágio de habitualização na Comunidade Veiling Online é representado pelas subcategorias geração de novos arranjos e normas e procedimentos para os novos arranjos. Enquanto novo arranjo estrutural, a Comunidade Veiling Online precisa estar normalizada nas políticas e procedimentos que regem a CVH, representando sua forma de governança. Por sua vez, a governança em CVN está relacionada a um conjunto de elementos estruturais (centralização das decisões, especialização das atividades, e a formalização de normas e regras) e instrumentais (formas de coordenação, monitoramento, incentivos e sanções), cujo papel é de coordenar a ação coletiva.

Em se tratando dos motivadores da CVH para a adoção da Veiling Online, para três dos decisores o principal motivador para a criação e adesão à comunidade Veiling Online é uma exigência do mercado, principalmente para as futuras gerações. Eles afirmam que se adaptar a essa realidade é uma necessidade para se manterem no mercado: *“Eu acho que isso, na verdade, é um caminho sem volta para qualquer empresa hoje em dia. Quer dizer, se você quiser manter sua empresa viva, hoje a internet está aí, e ela veio para revolucionar todo tipo de relacionamento comercial”* (Decisor 2_Veiling); *“[...] é a demanda dos clientes, de desprender a necessidade de eles estarem fisicamente dentro do prédio, para eles fazerem o processo de compra, ou o processo comercial deles”*. (Decisor 5_Veiling).

Outro motivador que aparece no argumento de dois dos decisores entrevistados é o fato de estar sempre inovando, estar sempre com a tecnologia atual. Conforme fala de um deles: *“[...] o primeiro é inovação. Então isso eu acho que foi determinante, para a gente optar por migrar por esses ambientes. Então, assim, eu acho que o mercado evoluiu para isso. Antigamente você não tinha essa mobilidade que você tem hoje. Todo mundo, praticamente, hoje faz as coisas por celular, é muito mais prático, tem informação on time das coisas que vão acontecendo.”* (Decisor 3_Veiling).

Argumentos como a minimização de erros e formalização por meio da digitalização dos processos de negócio, vendas acontecendo 24 horas por dia sete dias da semana, também foram mencionados. *“Primeiro foi digitalizar as informações, reduzir retrabalhos, reduzir erros, essa era a primeira razão para ser uma ferramenta de uso para o intermediador (intermediação). Reduzir custos, melhorar as informações e você pode começar a vender 24 horas por dia sete dias por semana. Porque essas informações são tudo online, o cliente pode entrar e pode comprar.”* (Decisor 4_Veiling).

Dentre os usuários, o principal motivador citado é a tendência mundial, já que as lojas e os contatos entre as pessoas estão virtualizando-se e a Veiling não pode ficar de fora disso: *“[...] hoje tudo é mais virtual e o Veiling tem que participar desse nicho, é uma questão de visão, tem um mercado de venda online, temos que participar e temos que começar.”* (Usuário 3_Veiling).

Em menor quantidade de menções, entretanto, não menos importante, a julgar sua ligação com o primeiro motivador, está o fato das futuras gerações estarem cada vez mais conectadas virtualmente. *“A tendência mundial é que, as novas gerações que estão vindo, elas querem atuar através de um minicomputador na bolsa, que chama de celular, mas na verdade são minicomputadores. Então tem que ser facilitada e digitalizada. Então nós precisamos preparar essa plataforma para atender aos interesses desse público.”* (Usuário 1_Veiling).

Outros motivos como a disponibilidade de mais um canal de vendas como uma “válvula” de saída de produtos é a eliminação de erros humanos nas transações, também tiveram uma menção cada.

Em se tratando das regras para coordenar essa nova estrutura, todos os entrevistados afirmaram que as regras de negócio são as mesmas do modelo físico, com algumas pequenas diferenças. *“As normas são as mesmas do departamento de intermediação. Até porque o Veiling Online é uma ferramenta de venda da intermediação. Então, basicamente, as normas são as mesmas que o modelo físico de negócio da Veiling. Na verdade, a única coisa que é exigida do produtor, para ele vender, é a disponibilidade do produto, do estoque. A partir do momento que ele disponibilizou o produto para vender nas vendas online, é um compromisso que ele tem que ter naquela quantidade, naquela qualidade e naquele preço.”* (Decisor 2_Veiling). Dentre os usuários, 4 deles fizeram menção quanto a seguir o estatuto social e o regimento interno da CVH.

Ao consultar o estatuto social e o regimento interno, verificou-se que as últimas alterações são datadas de novembro e dezembro de 2015, respectivamente. Constatou-se que se

trata de material com conteúdo detalhado sobre todas as normas e regras a serem seguidas pelos cooperados nas ações que envolvem a atividade objeto da cooperativa.

Nesse ponto, há de se destacar que, embora as vendas sejam realizadas pela comunidade Veiling Online, que é um ambiente virtual, todas obrigatoriamente passam fisicamente pela estrutura da cooperativa, cujos pedidos são validados pela cooperativa, que atua como agente garantidor. *“Só que, como regra, toda venda passa pela cooperativa. Isso sempre existiu. O que acontece: o pedido precisa ser colocado dentro do Veiling. Por que essa regra de o pedido ser colocado dentro do Veiling? Porque eu preciso ter a validação da situação do cliente. Porque eu sou responsável... Eu, Veiling, sou responsável pela cobrança dessas vendas, dessas interações comerciais. Então, se o cliente está inadimplente, de alguma forma, ele está com dificuldade de cumprir com os seus compromissos, prazos de pagamento, tudo mais... O Veiling é o agente garantidor aqui dentro. Eu garanto para o produtor, que ele vai receber.”* (Decisor 2_Veiling).

Quanto às modificações mencionadas, elas dizem respeito principalmente ao nível de segregação das informações postadas na comunidade virtual, dada a possibilidade de segmentação de produtos. *“O que eu posso dizer em relação a isso, é que o modelo virtual é muito mais restritivo e exigente em qualidade de informação, do que qualquer outro modelo gerencial. Numa condição online, você vai ofertar para o cliente a possibilidade dele ter seis hastes vermelhas e seis amarelas, numa unidade. E isso vai ter que andar, desde o momento da compra, até dentro da estufa, para aquele produto, daquela divisória, e ir corretamente para o destino. Com isso, muda-se a demanda e uma maior segregação do produto passa a ser necessária.”* (Decisor 5_Veiling).

Na mesma linha da segregação das informações, entretanto, com enfoque específico quanto ao detalhamento das regras dos negócios praticados na Veiling Online, um dos decisores fez menção à maior facilidade do cliente organizar-se e, conseqüentemente, o cliente dele também se organizar: *“As regras são bem parecidas, mas são mais definidas. Elas precisam ser mais detalhadas. E o próprio cliente, ele se adapta nisso. Porque o cliente tem o costume de sempre ficar esperando a última hora, depois ele liga e coloca pressão no negócio. Mas ele também precisa se organizar. E ele precisa pedir para o cliente dele também se organizar. Então você cria, impõe essas regras, e ela vai até os lojistas, clientes de clientes.”* (Decisor 6_Veiling).

As subcategorias analisadas no estágio de habitualização – geração de novos arranjos e normas e procedimentos para os novos arranjos – descreveram os motivos que levam a Cooperativa a adotar uma CVN e como essa comunidade está sendo normalizada em suas

normas e procedimentos (forma de governança). Os resultados apontaram o mercado com suas tendências como motivador principal para adesão à Comunidade Veiling Online. Sua forma de governança está ancorada à estrutura administrativa da Cooperativa, cujas normas e regras para os negócios encontram-se institucionalizadas desde antes da adesão à CVN. As modificações nas normas ficam a cargo de uma maior segregação das informações no ambiente virtual. Pode-se afirmar, assim, que o estágio de habituação da Comunidade Veiling Online e sua governança, encontram-se em uma faixa moderada a alta, visto que a sua implementação está incorporada à estrutura da Cooperativa, que dispõe de regras de negócio pré-existentes.

4.2.2.2 Objetivação

O estágio de objetivação está subdividido em duas subcategorias, o Consenso Social e a Difusão da Estrutura. Na Comunidade Veiling Online, o consenso social envolve o desenvolvimento de um grau de consonância entre os decisores da Cooperativa sobre o valor que a comunidade Veiling Online e sua governança representam para os associados. Por sua vez, a difusão ocorre com a crescente adoção da comunidade com base nesse consenso, fazendo a comunidade e sua governança assumirem um caráter mais permanente e disseminado. Para tanto, analisou-se a presença de grupos ou indivíduos que defendam a comunidade, e se há uma preocupação em observar outras organizações que também implementaram estruturas semelhantes.

Em se tratando do consenso sobre o valor atribuído à Comunidade Veiling Online, iniciou-se a análise procurando compreender se a Cooperativa monitorou outras organizações que implementaram CVN e como fazem sua gestão. Questionados a respeito, sete entrevistados afirmaram que a busca por solução semelhante ocorreu fora do país, na Holanda, país de origem dos fundadores da Cooperativa e onde as vendas online já se encontram amplamente difundidas no mercado. O relato de um dos decisores revelou que, inicialmente, buscou-se desenvolver a estrutura da Comunidade Veiling Online internamente. Após algumas tentativas frustradas, a diretoria optou por importar a tecnologia pronta. *“Por bastante tempo, tentou-se achar um caminho para resolver isso, e daí, com a nova gestão do Andrei, foi decidido de trazer a tecnologia pronta. Porque, com a velocidade que se desenvolve a web, novos protocolos, novas linguagens, nova quantidade de informação, não dava para desenvolver o software incompany. A equipe daqui não conseguia atender as demandas, a velocidade do desenvolvimento de novas demandas. Então o aplicativo ficava pronto, ele já nascia obsoleto.”* (Decisor 5_Veiling).

Nesse relato, também é perceptível a presença de um defensor da comunidade, o atual Diretor Geral da CVH, o Sr. André van Kruijssen. Sua experiência na atuação como gerente de leilão, gerente comercial da FloraHolland (maior leilão de flores do mundo) e como diretor geral no Veiling Plantion, ambas as empresas holandesas, mostrou-se essencial na difusão da ideia da Comunidade Veiling Online. O relato de um usuário também corrobora essa afirmação. *“Eu acho que muito por causa do Andrei, que é Holandês e que já trabalhou com esse sistema na Holanda, ele está por dentro das regras de negócio online”*. (Usuário 2_Veiling). Não foram identificados outros defensores no decorrer das entrevistas.

Buscou-se também a existência de fontes de resistência à comunidade e à sua governança, capazes de prejudicar o consenso sobre o valor atribuído. Parte-se do pressuposto de que quanto mais institucionalizado está uma estrutura, menor é a resistência existente e maior é o consenso a respeito do valor dessa estrutura. Nessa análise, foi necessária a separação entre a plataforma da Comunidade Veiling Online e a sua forma de governança. A justificativa para tal ficou evidente no estágio de habitualização à medida em que análise revelou que as normas e regras para os negócios e comportamentos no âmbito da Comunidade Veiling Online são as mesmas adotadas pelo Departamento de Intermediação da Cooperativa, uma vez que a comunidade é uma ferramenta de vendas desse canal⁷, em atividade desde dezembro de 2013. Assim, a análise subdivide-se em fontes de resistência em relação à plataforma Veiling Online e fontes de resistência para a sua forma de governança.

Com relação à plataforma, alguns relatos apontaram fontes de resistência e, dentre elas, a mais expressiva (seis entrevistados) remete ao que foi chamado de “acultramento do mercado”, uma espécie de zona de conforto em que atualmente se encontram produtores e clientes da CVH, o que também afeta a subcategoria sua difusão da estrutura. Para esses entrevistados, o cliente está tão acostumado a fazer seus negócios daquela maneira que experimentar novas formas de realização das negociações significa, para ele, sair da sua zona de conforto.

“A resistência que nós temos aqui é o que nós chamamos de acultramento do próprio mercado. Porque o cliente está acostumado, ele vem aqui no leilão físico, vê o produto, tudo mais, tal e tal. Lá na Europa, para eles, essa mudança de cultura é muito mais confortável. Na

⁷ Atualmente, a Cooperativa Veiling Holambra dispõe de dois canais principais de venda: o Klok, conhecido como leilão reverso; e a Intermediação, na qual os clientes contam com uma equipe especializada para realizar negócios diários e contratos de fornecimento para curto, médio e longo prazo, com quantidades e preços preestabelecidos. Recentemente, a CVH criou o Gran Flora Veiling Holambra, um centro de comercialização com uma estrutura moderna, acessível, climatizada e com 20 mil m² de área onde o cliente escolhe diretamente o produto das prateleiras das lojas e leva, evitando custos adicionais de vendedores e transportes (conceito *Cash and Carry*).

Holanda, grandes Veilings já estão sendo fechados. Por quê? Porque a adesão dos clientes para a plataforma do leilão virtual é muito grande. O que acontece? Começou a disponibilizar no leilão virtual, todo mundo começou a migrar para comprar no leilão virtual, parou de frequentar a tribuna. Então, se tem poucas pessoas frequentando o leilão físico, então o produtor deixa de ofertar o produto. Se eu tenho menos cliente, eu vou ter menos produto. Se eu tenho menos produto, menos interesse do cliente. Resultado: muitas tribunas já estão sendo fechadas.” (Decisor 2_Veiling).

Em outros relatos, foram colocadas as particularidades culturais não apenas do cliente, mas também do produtor, que está enraizado nas práticas tradicionais de negócio. O que significaria sair da sua zona de conforto, uma vez que, para atender a plataforma online ou até mesmo nas vendas pela intermediação, teriam que organizar melhor suas atividades. Embora tenham conhecimento sobre a necessidade da ferramenta (Veiling Online) dar certo (exigência do mercado), no dia a dia isso ainda não é levado em conta. O que ocorre é que muitos produtores ainda preferem realizar a maior parte de suas vendas via leilão (Klok). Nessa modalidade, o produtor disponibiliza seus produtos para serem leiloados na tribuna sem a preocupação em controlar seus estoques. Diferentemente do que ocorre na Intermediação e, conseqüentemente, na Comunidade Veiling Online, onde os compromissos muitas vezes são firmados bem antes da entrega, via contratos de médio e longo prazo, exigindo-lhes controles eficientes da produção. Como muitos produtores não querem ter esse compromisso, então acabam alocando toda, ou a maior parte da sua produção para ser negociada no leilão (Klok), conforme relatou um dos produtores entrevistados na condição de usuário.

“Mesmo consciente da necessidade que a ferramenta tem de dar certo, eu vejo que, no nosso caso, como a gente trabalha com um mix muito grande de produtos, temos o canal do Klok, o canal da Intermediação e agora o Veiling Online como mais um canal, é dentro da organização que a gente precisa se estruturar melhor, para ter uma disciplina para trabalhar nesse canal. Porque, como a gente tem outros canais de venda, é muito fácil deixar um de lado. É a tendência permanecer na zona de conforto. [...] porque, para trabalhar na intermediação, você tem que ter mais organização, você tem que ter mais controle, você tem que saber o que está acontecendo, porque a intermediação é um compromisso que você assume com o cliente a médio e a longo prazo. Então, muitas vezes, eu não quero ter essa responsabilidade, dá muito trabalho, eu vou colocar no Klok. Então muitas vezes eu percebo isso. Ah, vamos para o Klok porque não tenho compromisso nenhum, é mais fácil trabalhar com o Klok. Então isso faz com que, tendo mais ferramentas, mais opções, a gente não se desenvolva para as outras. E, às vezes, eu percebo que o produtor não quer se comprometer demais...” (Usuário 5_Veiling).

Também relacionado a esse aspecto cultural, um dos entrevistados mencionou que os clientes estão acostumados a um contato mais próximo, mesmo por telefone. Segundo esse produtor, o cliente quer ouvir a voz do vendedor relatando as características daquele lote de plantas. *“O cliente, ele ainda não tem essa relação com a ferramenta, o nosso cliente é muito do contato, uma relação mais próxima. Eu tenho um vendedor que era cliente antes, e eu já perguntei para ele por que que o pessoal não compra no Veiling Online. E engraçado que ele não me falou que é porque não tem disponibilidade de produto, que ele poderia falar isso, porque eu acredito que isso aconteça, que não tem um mix completo de produtos lá, ele me falou assim: o pessoal gosta do contato ainda, do falar, do pedir, de ouvir a voz, de ter a segurança dele ouvir do vendedor, “olha, vou ter isso, vai estar assim”, sabe, isso é cultural.”* (Usuário 3_Veiling).

Outra fonte de resistência para o uso da plataforma ocorre em função da faixa etária dos produtores e clientes (quatro entrevistados). Segundo esses informantes, embora haja um trabalho constante por parte da Cooperativa em divulgar a Comunidade Veiling Online, as pessoas que estão hoje à frente dos negócios, em grande parte, são indivíduos com idade entre 50 e 65 anos, e que, de certa forma, apresentam uma maior resistência com relação à tecnologia. Entretanto, há o consenso entre eles de que a Comunidade Veiling Online é uma estratégia pensada para as gerações futuras, como podemos perceber no relato a seguir. *“Nós, como Veiling, temos uma tarefa constante de mostrar o que vendas virtuais podem facilitar para os nossos clientes. Mas as pessoas que estão na gestão da empresa hoje têm entre 50 e 65 anos, e elas apresentam uma resistência. Mas aí tem na Cooperativa, a gente percebe muitos novos gestores, novos empreendedores. E eles estão muito mais acostumados com o mundo digitalizado. Então essa é a tarefa do Veiling, mostrar, guiar essa geração dos novos empreendedores para não seguirem o caminho dos tradicionais de hoje. É pensar a médio e longo prazo.”* (Decisor 6_Veiling).

Uma terceira fonte de resistência identificada foi a questão do acesso à internet no Brasil (dois entrevistados). No país, em muitas localidades, o acesso à internet ainda é um privilégio de poucos que dispõem de recursos para investir em infraestrutura de acesso. *“Hoje há produtores, sócios do Veiling, que ainda no sítio deles não conseguem chegar a uma internet, a não ser que ele faça um investimento em infraestrutura. Ainda no Brasil a gente enfrenta isso.”* (Decisor 2_Veiling).

Quanto à sua forma de governança, se há algum tipo de resistência com relação as normas praticadas na Comunidade, todos os 12 entrevistados afirmaram não perceberem fontes de resistências, pois já estão acostumados com elas, já que são as mesmas adotadas em outros

canais de venda da cooperativa. As falas também dão conta de que todas as práticas que envolvem a forma como os negócios devem ser feitos estão descritas no estatuto social e no regimento interno da CVH, conforme relatos a seguir.

“Basicamente, as normas de um e de outro, físicas e virtuais, são iguais. O Veiling Online é mais um canal de vendas da intermediação seguindo as regras já determinadas no modelo de negócio físico. Então você tinha a regra do jogo, [ela] já existia, e se criou um canal que tinha que seguir aquelas regras. [...] abriu uma nova ferramenta como se fosse uma filial da intermediação, ou é por telefone, ou é por e-mail, ou é por Skype, e agora tem por uma plataforma web.” (Decisor 5_Veiling).

“São as mesmas, você segue as definições de regras que os demais negócios da intermediação. A única diferença é que o cliente tem acesso online aos meus produtos.” (Usuário 6_Veiling).

“Sim. As normas e regras são as mesmas e estão no estatuto e no regimento. Mas tudo precisa estar bem mais detalhado no ambiente online. As especificações são ainda maiores do que que no ambiente físico.” (Usuário 1_Veiling).

Nessa mesma linha, outro relato faz menção aos padrões de qualidade, aos quais os produtos comercializados pela CVH são submetidos. *“Todo padrão de qualidade tem um descritivo, mas a comunicação é universal para qualquer um dos canais ou ambientes de venda, seja no físico via Klok, seja pela Intermediação ou pelo Veiling Online”.* (Decisor 1_Veiling).

Dentre os decisores entrevistados, um fez menção a pedidos muitas vezes tão específicos que a Comunidade Veiling Online não consegue atender, o que é um exemplo de negociação incomum que não é possível realizar pela plataforma: *“Tudo o que funciona no modelo físico da intermediação foi transposto para o Veiling Online. O que não dá certo são, às vezes, pedidos tão específicos exigidos pelos clientes que a plataforma não abrange tais especificidades. Então parte dessa venda é feita por pessoas, cliente liga e negocia via intermediação.”* Decisor 4_Veiling).

Quanto à subcategoria difusão, no que diz respeito à plataforma da Comunidade Veiling Online, há o consenso entre os entrevistados de que se trata de uma tendência mundial e que é uma questão de tempo para que seu uso seja amplamente difundido. Os relatos a seguir confirmam isso.

“Se vier analisando esse mercado, na Holanda tem alguns artigos, algumas colocações de pessoas da área, que já colocam que lá o leilão físico já não é mais um negócio para a empresa. Deixou de ser o maior canal de vendas. Lá eles têm o leilão virtual, onde o produtor

usa a plataforma digital da cooperativa, como uma plataforma de venda dele.” (Decisor 2_Veiling).

“Lá na frente vai se utilizar muito o Veiling Online. Por isso é preciso que quem trabalha com a plataforma tenha boas experiências para ir multiplicando isso. E que isso é comprovadamente muito mais fácil, muito melhor, tem muito mais produtividade... É mais eficiente, tanto para o produtor, quanto para o cliente; [...] que está tudo registrado em um sistema, a minha oferta, o que o cliente comprou, quanto pagou, quando foi, tudo mais e tal. O que o cliente precisa é perceber esse benefício diário e momentâneo.” (Usuário 6_Veiling).

Quanto à difusão das normas e regras que envolvem a governança da Comunidade, percebeu-se, por meio de observações durante as entrevistas e de respostas dadas a outros questionamentos, que as condições estão todas dispostas no estatuto social e no regimento interno da Cooperativa, aos quais todos os canais de venda (Klok, Intermediação e Gran Flora) estão submetidos, evidenciando sua ampla difusão entre quem vende (associados Veiling) e quem compra.

A análise das subcategorias indicadoras da categoria objetificação demonstra haver uma objetivação moderada tendendo para alta, visto que houve a preocupação em encontrar uma plataforma que tenha apresentando bons resultados e foi identificada a presença de ao menos um defensor da Comunidade. Por sua vez, o consenso sobre o valor atribuído à Comunidade e a sua conseqüente difusão enfrenta resistências no que diz respeito apenas ao uso da plataforma, relacionadas, principalmente, às questões culturais, idade dos usuários, além de problemas de infraestrutura de internet. Por esses motivos, sua difusão é considerada baixa, embora haja o consenso de que a Comunidade foi pensada para as futuras gerações, as quais, dado seu envolvimento cada vez mais precoce com a tecnologia, certamente perceberão ganhos no seu uso, e passarão a utilizá-la em larga escala. Em contrapartida, a análise da sua forma de governança evidenciou estar amparada nas condições institucionais pré-existentes no modelo de negócio da cooperativa, cujas normas e regras de negócios, por estarem já institucionalizadas nos demais canais de vendas, têm seu valor percebido e encontram-se amplamente difundidas entre compradores e vendedores.

4.2.2.3 Sedimentação

O estágio de Sedimentação foi analisado a partir de três subcategorias: baixa resistência por parte de grupos ou indivíduos, grupos defensores e resultados positivos associados, a fim de perceber se a estrutura tende a continuar.

Inicia-se a apresentação dos resultados desse estágio a partir da subcategoria Baixa Resistência. Na CVH, as respostas dos entrevistados não evidenciaram a presença de grupos de resistência, sinalizando uma baixa resistência ou até mesmo inexistente. Contudo, há de se destacar a presença de particularidades culturais dos usuários, que vem impedindo a adoção generalizada da plataforma da Comunidade Veiling Online e, conseqüentemente, sua sedimentação. Como pode ser presenciado nos relatos a seguir.

“Aqui no Brasil, a questão cultural e comportamental, seja do cliente, seja do produtor, ainda é muito difícil de você lidar. Eu não consigo influenciar um produtor se ele não quer implantar sistema na propriedade dele; é muito difícil a gente influenciá-lo a tomar essa decisão. E o cliente da mesma forma. O cliente, se eu vou na tribuna num dia forte de compra, está todo mundo com o celular, com o Facebook, e eu tenho o Veiling Online, que eles raramente entram. Entram assim: “ah, estou precisando e não passou no leilão. Então vou ver se tem aqui.” Como uma ocasião, só por algo que ele não conseguiu no leilão. A tecnologia ainda não está no negócio, no business. Ele quer a cultura de tecnologia para Facebook, para Instagram, para o lazer. Mas para o negócio ele ainda não entende que a tecnologia é uma oportunidade.” (Decisor 3_Veiling).

Apesar dessa inconveniência cultural identificada, as lideranças apostam que a questão das vendas online é uma tendência que vai acabar tomando conta e que recuar não é uma opção nesse momento. *“O que a gente vê na Holanda é que as vendas virtuais são um fato consumado, que não tem como voltar. Isso é, eu vejo assim, que no Brasil vai demorar um pouco mais, por causa da questão cultural e comportamental. Mas que vai acontecer, porque a gente já vê muito isso na sucessão familiar. Eu estou na Veiling há 15 anos. Os produtores que eu comecei... Quem está hoje dirigindo o negócio são os filhos, que já são dessa era digital. E o mesmo vai acontecer com o cliente. Os clientes também já estão inserindo os filhos, dentro do processo. E essa geração é totalmente favorável à virtualidade. Ele não quer sair do conforto da casa, ter que levantar seis horas da manhã, ou melhor, cinco horas da manhã numa data de pico, porque o meu leilão começa às seis. Ele quer ter que acordar e, da cama mesmo, ele pode comprar. Essa é a nova geração. Então é essa geração que a gente quer, ao longo do tempo, atender, que vai ser a tendência, eles assumirem o negócio dos pais.”* (Decisor 3_Veiling).

Outro relato entre os decisores: *“Mas isso eu acho que é o tempo quem vai dizer, as próximas gerações. O que precisa acontecer é que o cliente e o produtor alimentem o sistema, e o cliente de repente descubra que, segunda feira às 5 da manhã, ele já tem uma lista de preços na mão, já tem uma perspectiva do que vai ser no Klok, e fala não eu consigo comprar a tal*

preços na plataforma, ah, eu já vou comprar então. Que eu compro por isso, já vou vender por isso, meu custo de logística é tanto, minha margem é essa.” (Decisor 4_Veiling).

Também entre os usuários há esse entendimento de que a Comunidade Veiling Online é uma estratégia pensada para as gerações futuras. *“Hoje, se há uma resistência, ela é dos mais velhos. [...] ainda querem olhar cara a cara. Como hoje a modernização já está muito na mão da criançada, os mais novos, filhos de produtores e clientes que estão entrando no negócio, eles muitas vezes querem resolver o problema rápido. E isso só tende a crescer. Olha, na minha opinião, o Veiling Online é uma estratégia pensada para a gerações futuras.”* (Usuário 6_Veiling).

“A gente sabe que o mundo digital é um sistema que vai influenciar para do nosso futuro, nossos filhos.” (Usuário 5_Veiling).

“A ideia do Veiling é seguir uma tendência das gerações futuras, seja geração dos associados, seja a geração futura dos seus clientes.” (Usuário 3_Veiling).

“As compras online têm muito mais a ver com o seu filho, com o meu filho. Eles só compram pela internet. Na Holanda hoje você vê muito, tudo você compra online, você está no seu computador, qualquer planta você compra e está sendo entregue para você.” (Usuário 2_Veiling).

Para finalizar a análise do estágio Sedimentação, inicia-se a análise da subcategoria Resultados Positivos, como forma de perceber se os resultados da Comunidade Veiling Online estão em conformidade às expectativas dos entrevistados. Entre os 12 entrevistados, todos afirmaram que a Comunidade Veiling Online gera bons resultados, ou seja, cumpre o papel para o qual foi desenvolvida. Entretanto, os relatos dos entrevistados em questões anteriores, confirmam que a utilização da plataforma ainda é incipiente, dado que os produtores têm suas expectativas atendidas pelos demais canais de venda, e também não querem assumir maiores compromissos em organizar a sua produção, uma exigência para operarem pela comunidade. Além disso, os relatos também dão conta de que os clientes ainda preferem manter os meios tradicionais de negociação via intermediação, que querem ouvir a voz do vendedor relatando as características do produto. São fatos que comprovam que, tanto clientes quanto produtores não querem sair da sua zona de conforto.

No que se refere à governança da Comunidade Veiling Online nesse estágio, pode-se inferir também, com base em respostas de outros questionamentos, que ela se encontra sedimentada, já que as normas e regras de negócio e de comportamento que a compõem não encontram resistência por serem as mesmas utilizadas nos demais canais de venda da Cooperativa, estando amplamente difundidas entre vendedores e compradores.

As três subcategorias analisadas indicam um nível moderado de sedimentação da Comunidade Veiling Online e da sua governança. Embora a governança da comunidade encontre-se sedimentada, a resistência apresente-se como baixa ou inexistente, e que os decisores apoiem a CVN sem restrições, há dificuldade em se falar de resultados positivos associados, visto que sua utilização ainda é embrionária.

4.2.2.4 Legitimação

Dando continuidade, foram analisadas as evidências de legitimidade da Comunidade Veiling Online e de sua governança, tendo por base os três pilares das instituições: regulativo, normativo e cognitivo.

No pilar regulativo uma estrutura legitimada é aquela que é estabelecida e opera em conformidade com os requisitos legais. Analisando sob esse prisma, a Comunidade Veiling Online encontra-se legitimada, uma vez que a comercialização da produção dos associados a partir do relógio eletrônico de vendas Klok, intermediação e outros mecanismos está prevista no Capítulo II do Estatuto Social, cujo conteúdo retrata o objeto social da CVH.

Em se tratando da base normativa de legitimidade, a Comunidade é tida como legítima quando atende a certos padrões de comportamento desejáveis e considerados adequados pelos seus membros. Há de se ressaltar que, nesse questionamento, as respostas dos entrevistados não levaram em conta apenas a Comunidade Veiling Online, mas sua atuação no âmbito do cooperativismo. Quando questionados sobre o que lhes transmite credibilidade ao participarem da comunidade, os elementos suportados por essa base de legitimação foram a profissionalização dos negócios e a transparência nas informações, conforme pode ser visto nos relatos a seguir.

“Não é apenas no Veiling Online. É toda a estrutura que a cooperativa oferece aos seus associados e clientes, o profissionalismo com o qual o veiling atua nas suas transações, todas legais, com nota fiscal e tudo, o produtor e o cliente eles valorizam tudo isso, porque eles conseguem planejar seu próprio negócio.” (Usuário 1_Veiling).

“Estar inserida no sistema veiling te beneficia no sentido de ganho de tempo, eu encontro tudo lá, eu não preciso ficar buscando pra lá e pra cá, buscando serviços e produtos eu tenho tudo num lugar só, então o ganho de tempo com essa profissionalização tem um valor muito grande para o cliente.” (Usuário 5_Veiling).

“Principalmente transparência. Transparência dos números, das informações, porque nós optamos por uma transparência total, sabe? Por isso que nós temos assembleias,

informativos etc. A gente mostra cada último centavo que é gasto aqui dentro...” (Decisor 6_Veiling).

Por fim, no pilar cognitivo, a Comunidade Veiling Online é legítima quando ela atende a uma estrutura compartilhada de significados criados por seus membros. As respostas que satisfazem essa condição estão relacionadas ao senso de fidelidade e comprometimento dos seus sócios em cooperar como elemento essencial para o sucesso do sistema cooperativista e a associação da imagem da CVH enquanto marca forte no mercado.

“O que faz a cooperativa crescer é ter sócios que acreditem naquilo que é a essência para se formar uma cooperativa: a cooperação. Então a razão básica do sucesso da cooperativa é que todo mundo entrega o seu produto aqui no Veiling. (...) precisa de sócios comprometidos com o cooperativismo. E isso é algo que você tem que acreditar.” (Usuário 3_Veiling).

“Aqui na cooperativa, vamos falar que existe uma única regra nessa: você é sócio, tem que entregar 100% do seu produto aqui dentro. É essa a maior e a principal regra. Porque, para nós está muito claro que, se não for dessa forma, o nosso sistema de cooperativa não funciona. Então o sucesso da cooperativa é muito baseado na fidelidade de entrega.” (Decisor 6_Veiling).

“Há toda uma questão do reconhecimento da própria marca, por ser uma empresa grande, que tem uma estrutura, um nome a zelar. Eu vejo que isso fortalece a confiança, a questão do histórico que a empresa tem, do tempo que a marca foi construída, a referência que se tem lá de fora, isso tudo traz mais confiança e mais segurança para quem se relaciona com o Veiling.” (Usuário 4_Veiling).

Fazendo uma síntese, os relatos acima e os dados da pesquisa documental mostram que a legitimidade da governança da Comunidade Veiling Online é alta, uma vez que se encontra difundida nas ações e percepções dos agentes envolvidos com as atividades da CVH.

4.2.3 Virtualidade e seus efeitos na Institucionalização e Legitimação da governança na Comunidade Veiling Online

Neste tópico, a análise concentra-se em descrever, com base nas evidências encontradas, a influência da virtualidade sobre a institucionalização e legitimação da governança na Comunidade Veiling Online. A virtualidade é caracterizada pelos seus elementos estruturais (centralização, especialização e formalização) e instrumentais (coordenação, monitoramento, incentivos e sanções).

A centralização das decisões é o primeiro elemento da dimensão estrutural da governança. Sua definição está relacionada à concentração do processo de tomada de decisão no âmbito da comunidade. Na Comunidade Veiling Online, assim como na CVH, o processo decisório ocorre em dois níveis distintos: decisões operacionais, tomadas entre os produtores de “grupos de produtos” e a comercialização; e decisões estratégicas, tratadas no Conselho Administrativo – CONAD da CVH, cujos membros são eleitos pelos cooperados. Há ainda as decisões que são levadas para a Assembleia Geral Ordinária – AGO, dada sua abrangência na cooperativa, além daquelas estipuladas pela Lei 5.764/71 (Lei das Cooperativas). Essas informações ficaram evidentes a partir de fragmentos de relatos dos entrevistados, como veremos a seguir.

“As decisões, por exemplo, de formação de preço, questão de quantidade, qualidade, qual vaso colocar, tudo mais... Isso tudo é uma orientação que vem da área comercial, para o produtor, e que é discutida nos grupos de produtos. Por exemplo, o grupo de produtores de rosa. O que a gente faz? Sentam todos os produtores de rosa, para a gente discutir a questão de qualidade, questão de produto, questão de adversidades climáticas, disponibilidade de produto para determinadas datas comemorativas, tudo mais... Qual a informação de preço que você tem, competitividade com produto que está vindo importado, como está afetando o mercado, tudo mais.” (Decisor 2_Veiling).

“Na verdade, na nossa estrutura de cooperativa, a governança é assim. Os associados elegem o CONAD, o Conselho Administrativo, que vai ser o tomador das decisões estratégicas. E tudo que eles decidem na estratégia, nós da executiva, o André (Diretor Geral) nos passa, e a executiva que vai executar aquela decisão.” (Decisor 3_Veiling).

Nas decisões tomadas em ambos os níveis, a virtualidade exerce influência à medida que age como um facilitador na difusão dessas decisões e dá transparência aos processos. Diversos mecanismos são utilizados nessa tarefa, como informativos virtuais, e-mails e sites da cooperativa. Conforme relatos, o principal meio de difundir as decisões tomadas é o portal CVHNET, sistema de vendas da CVH utilizado por produtores e clientes para as transações comerciais.

“No sistema CVHNET tem tudo, na verdade. A gente costuma dizer que é um portal de comunicação com o produtor e com o cliente. Então lá estão todas as informações de negócio. Tudo que eu tenho lá é tudo que acontece ou tudo que está acontecendo em tempo real entre produtores, a Veiling e os clientes. Então existe, dentro do CVHNET, os avisos por parte da cooperativa, em direção aos produtores e clientes. Então compete aos produtores e clientes consultarem o que tem disponível lá, porque lá estão todos os informativos oficiais; para

ninguém alegar que não chegou e-mail, ou que não sabe nada sobre isso, existe essa comunicação, vamos colocar, de cima para baixo.” (Decisor 5_Veiling).

“Na tela principal do CVHNET, abre uma janela que contém essas notícias e, para fechar essa janela, o usuário do sistema precisa dar um ok e assim dará ciência de que leu aquelas informações. Todas as informações e acontecimentos está tudo lá dos últimos 3 meses.” (Decisor 4_Veiling).

A formalização é um elemento estrutural da governança que consiste no grau em que as regras e os regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos. Como visto nas respostas a questionamentos anteriores, não há normas e regras formalizadas especificamente para a Comunidade Veiling Online, uma vez que todo modelo de negócio da cooperativa encontra-se formalizado seu estatuto social e regimento interno. As alterações, quando necessárias, são formalizadas inicialmente via informativo eletrônico, em seguida alteradas no estatuto e no regimento. Os documentos são revisados a cada dois anos, a exemplo dos padrões de qualidade que são periodicamente revisados, cujas alterações são formalizadas em descritivos físicos desses padrões.

“Todo padrão de qualidade tem um descritivo. Ele já está no site do Veiling, onde consta apenas a informação. E qualquer revisão para melhoria desse padrão logo é alterada, em seguida a informação vai para o site do Veiling.” (Decisor 1_Veiling).

A virtualidade acaba sendo o primeiro indutor da formalização de toda e qualquer mudança de norma e regra no âmbito da cooperativa, já que tudo é digitalizado e transmitido virtualmente via meios eletrônicos como o CVHNET, e-mail ou em páginas virtuais da cooperativa, como visto anteriormente.

“Tudo no Veiling é digitalizado e transmitido virtualmente. E isso acaba formalizando tudo. Não em documentos formais padronizados, mas informalmente.” (Decisor 6_Veiling).

Quanto à especialização, refere-se à existência de participantes com habilidades específicas que desempenhem atividades específicas no âmbito da governança da comunidade para atingir o objetivo estabelecido no coletivo. As respostas dos entrevistados indicam um alto nível de especialização, com departamentos especializados em desenvolver atividades de gestão, dentre eles está o departamento de intermediação, o qual é tido como mais influente nas estratégias da CVH.

Na dimensão instrumental da governança, o elemento coordenação diz respeito ao processo de organizar as atividades dispersas dos membros das CVNs, de modo que os objetivos estabelecidos no coletivo sejam cumpridos. Na Comunidade Veiling Online, no nível operacional, as decisões são tomadas em reuniões mensais que ocorrem no âmbito dos grupos

de produto em conjunto com a comercialização (infere-se aqui a importância da especialização) onde se percebe claramente haver um ajuste mútuo como forma de coordenar as ações em cada grupo. As decisões tomadas nessas reuniões são redigidas em ata e transmitidas a todos aos interessados via e-mail. Isso ficou evidente na fala do responsável pela comercialização na CVH.

“Existe um cronograma mensal, para cada grupo de produto. Então o grupo de produto que eu falo é todos os produtores do Veiling que produzem a orquídea phalaenopsis, todos que produzem rosa, lírio. A gente se reúne uma vez por mês, eu tenho um líder para cada grupo aqui dentro do meu comercial, e observamos o que aconteceu no mercado, qual o cenário. Os produtores têm que me trazer qual é a previsão de produção; baseado nisso tudo, é montado um cenário do que pode acontecer para a frente. “Olha, o que a gente vai fazer? O mercado está assim, está assado. Vamos baixar o preço, vamos fazer isso, fazer aquilo... Qual será a nossa estratégia? Quanto a gente vai vender na intermediação? Quanto vai para o Klok? Quanto da intermediação vai para o Veiling Online?”, a gente tenta definir tudo isso. Então eu faço isso em termos de estratégias comerciais. A qualidade faz algo semelhante em termos de padrões de qualidade, eles chamam os produtores...” (Decisor 3_Veiling).

“Aqui nós temos os grupos de produtos, onde os associados de cada grupo interagem e, em parceria com o Veiling, decidem as estratégias, principalmente de comercialização. As decisões que saem dessas discussões são disponibilizadas para os integrantes de cada grupo via e-mail.” (Decisor 2_Veiling).

Em se tratando do nível estratégico, como já observado em respostas anteriores, as decisões, em sua grande maioria, são tomadas pelo CONAD e coordenadas por meio de uma supervisão direta exercida sobre a equipe executiva, e sua difusão ocorre com auxílio da virtualidade (por meio de vários canais), possibilitando agilidade e transparência nesse processo de coordenação.

O segundo elemento instrumental da governança considerado é o do controle. Sua função é monitorar o desempenho dos atores em relação aos resultados e comportamentos esperados quanto aos objetivos coletivos definidos. Na Comunidade Veiling Online, o monitoramento em nível operacional é realizado via relatórios produzidos pelo sistema, cujo banco de dados contempla todas as estatísticas de negócio da cooperativa. Outro controle realizado é a checagem da qualidade dos produtos, que ocorre fisicamente na estrutura da cooperativa ou na propriedade. Caso sejam identificados problemas, os meios virtuais são utilizados para acionar os responsáveis por aquele produto e pelo corpo técnico da cooperativa. Por fim, as reuniões de grupo são uma forma de monitoramento considerada muito eficiente,

segundo informações do decisor responsável pela comercialização na cooperativa. Nessas ocasiões, as decisões tomadas são confrontadas com os números dos relatórios gerados pelo sistema, o que permite que novos cenários sejam discutidos (planejamento contínuo). Também é nessas reuniões, face a face, que é possível saber se produtores e até mesmo clientes estão empregando a plataforma da Comunidade Veiling Online e obter um *feedback* dessa utilização. Esses fatos aparecem nos fragmentos de fala dos respondentes.

“O sistema CVHNET coleta todas as estatísticas e fica tudo na base de dados; e a qualquer momento [é possível] gerar relatórios. Eu consigo saber, por exemplo, a venda que foi feita, por qual meio que ela foi realizada, se foi pelo Klok, se foi intermediação via contrato ou se foi pelo Veiling Online. Você sabe quem está utilizando o que, qual produto, volume de venda, tudo é identificado.” (Decisor 2_Veiling).

“Para nós aqui na qualidade, esse monitoramento é feito com o produto fisicamente dentro do Veiling. O que acontece também é a minha equipe ir a campo, lá na produção, e checar a qualidade. Se algum problema é identificado, tira fotos, faz um relatório que é enviado por e-mail para a gerência do setor de qualidade e toda equipe técnica, além, é claro, para o produtor responsável.” (Decisor 1_Veiling).

No nível estratégico, conforme o estatuto social da cooperativa, o controle é exercido por meio de reuniões periódicas (mensais) do CONAD com a equipe executiva no sentido de acompanhar de perto as estratégias colocadas em prática.

Com base nesses elementos, é possível afirmar que o controle é praticado em sua grande maioria por eventos físicos, face a face, sendo a virtualidade empregada para comunicar fatos e acontecimentos inerentes aos controles exercidos.

Com relação aos incentivos praticados, têm a função de influenciar o comportamento dos cooperado para atingir os objetivos da cooperativa, ou ainda atuar como instrumentos de defesa em caso ações oportunistas com a imposição de sanções. Na Comunidade Veiling Online, seu uso é estimulado por tratar-se de uma ferramenta de venda que dispõe de todos os benefícios da comodidade durante as negociações. Incentivos também são praticados com produtores e clientes por meio de campanhas de premiação como uma forma de difusão da comunidade. Entretanto, para os produtores, o maior incentivo é cliente comprando, razão pela qual o foco das campanhas prioriza os clientes. Os relatos a seguir evidenciam essas constatações.

“Na verdade, é assim. O incentivo é que ele tem uma ferramenta a mais de venda. É uma ferramenta na qual a gente acredita. Nós, como Veiling, temos a tarefa de mostrar o que se facilita com essas vendas virtuais para os nossos clientes. Então esse é um trabalho

constante. E a ideia do Veiling Online é seguir uma tendência das gerações futuras.” (Decisor 6_Veiling).

“O que nós temos é premiação para cliente. Porque eu vejo assim: quem eu tenho que agradecer, para atender o produtor, meu associado? Eu tenho que trazer cliente para a plataforma. Então quanto mais clientes eu trouxer, que gera negócio para ele lá dentro, mais adesão vai ter, porque ele vai estar gerando negócios. Tendo feedback dos produtos dele lá dentro, o produtor já está garantido com isso, e ele já vai se sentir motivado a usar a ferramenta. Então eu não faço; se você me perguntar “você faz premiação para produtor?”, não, não faço. O máximo que eu faço é uma certificação, “ah, o produtor que mais vendeu no online, esse mês”. Daí eu faço um banner virtual, dentro da plataforma.” (Decisor 3_Veiling).

Como sanções para eventuais comportamentos inadequados no âmbito da comunidade, as punições são aquelas previstas no estatuto social e regimento interno da cooperativa como, por exemplo: se um associado for flagrado vendendo sua produção que não seja por intermédio da cooperativa, o estatuto social e o regimento interno preveem o desligamento daquele sócio. Outro aspecto relacionado a eventuais sanções, também previsto no regimento interno da cooperativa, é questão da qualidade dos produtos. Não atendendo ao padrão especificado, ocorre uma reclassificação do produto e, conseqüentemente, a perda de valor comercial. Fato também identificado durante as entrevistas.

“Com esse monitoramento que é feito, se o padrão não é atingido, o produto é reclassificado e perde preço. Ou ele pode perder literalmente o produto. Porque, se for algum problema de doença, eu nem devolvo mais esse produto para ele, esse produto é jogado fora, é destruído.” (Decisor 1_Veiling).

Durante a análise do processo de institucionalização e legitimação da governança na Comunidade Veiling Online, os efeitos da virtualidade foram percebidos não apenas no âmbito da comunidade, mas na CVH como um todo. Assim, também é possível inferir que, em todos os estágios da institucionalização, bem como na legitimação da governança, a virtualidade auxilia na difusão das decisões e na sua formalização, na medida em que são transmitidas via meios eletrônicos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, será realizada a discussão conjunta do processo de institucionalização e legitimação da governança nas duas comunidades analisadas, CN-Flores e Veiling Online. Para tanto, seguiu-se por duas óticas de discussão: 1) as relações entre virtualidade, processo de institucionalização e legitimação da governança; e 2) estrutura das comunidades e estruturação dos processos de negócio e governança.

Na análise do estágio de habitualização, ambos os casos revelaram as exigências crescentes do mercado como motivador principal da adoção de CVN. O que está condizente com estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), sobre o mercado de flores e plantas ornamentais, o qual afirma que o desenvolvimento de negócios on-line nesse segmento está entre os fatores críticos de sucesso. A literatura institucional mostra que a adoção de novos arranjos estruturais, como é o caso das CVNs, ocorre em resposta a problemas específicos compartilhados por organizações ou grupos de organizações (LI, 2016; OMAR; OSMANI, 2015; TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para os casos estudados, as mudanças tecnológicas alinhadas com as tendências de mercado ganham expressividade na medida em que as futuras gerações estão cada vez mais envolvidas com a virtualidade também nos negócios e empresas que não se atentarem, conseqüentemente, perderão mercado.

No que se refere à definição de normas e procedimentos como forma de coordenar o novo arranjo, Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016) apontam que o desenvolvimento de CVN demanda de sistemas de governança para coordenar os negócios e as relações entre seus membros participantes. Nesse sentido, verificou-se que, na CN-Flores, os processos de governança mostraram-se altamente participativos, com os próprios integrantes da comunidade tomando todas as decisões cujas relações de poder são simétricas, além de baixa formalização, cujas regras existentes são oficializadas pelo estatuto social e regimento interno da APROESC, características estas encontradas no modelo respaldado nas discussões de Provan e Kenis (2007) e Raeymaeckers e Kenis (2016). O formato adotado pela CN-Flores contrasta fortemente com o da Comunidade Veiling Online, que conta com uma estrutura de governança mediada pela CVH, uma organização líder de mercado com elevado nível de estruturação de suas atividades, evidenciando a presença de um modelo de governança intermediada por uma organização administrativa, também amparado nas pesquisas Provan e Kenis (2007) e, adicionalmente, em Lemaire, Provan, Mercken e Leischow (2017, no prelo).

No caso da CN-Flores, a intensidade das interações entre os participantes é extremamente positiva em se tratando de criar laços de confiança e motivar o envolvimento e comprometimento, o que diminui a necessidade de mecanismos formais de governança. Embora exista o comprometimento dos participantes da CN-Flores com a plataforma, ficou constatado ser relativamente baixo ao priorizarem as formas habituais de realizarem seus negócios. Em contrapartida, na Comunidade Veiling Online, são poucas as interações diretas, exceto pelas questões de cunho operacional definidas nos grupos de produto. Fato interessante a destacar-se é que, embora haja poucas interações no nível estratégico, há um considerável nível de comprometimento dos cooperados, no que se refere, principalmente, a atuar segundo os princípios do cooperativismo, denotando a presença da cultura do cooperativismo trazida do país de origem, e mantida desde então.

Nesse estágio, essas novas estruturas são insuficientemente compartilhadas e apresentam baixa legitimidade, caracterizando um estágio de pré-institucionalização (KORINEK; VEIT, 2015; TOLBERT; ZUCKER, 1999), devido aos novos arranjos ainda estarem adequando-se às novas exigências do mercado, às mudanças tecnológicas e à legislação vigente (CLEGG; HARDY, 2006). Essas definições aplicam-se à CN-Flores, uma vez que sua governança apresenta um grau moderado de habitualização, justificado pelo seu baixo nível de formalização encontrado. , Em contrapartida, não se aplicam quando se trata da governança praticada na Comunidade Veiling Online, onde se verificou um grau de habitualização em uma faixa alta, visto que a sua implementação está incorporada à estrutura da Cooperativa que dispõe de regras de negócio pré-existentes e amplamente difundidas e aceitas pelos seus integrantes, caracterizando uma sedimentação institucional (PATEL-CAMPILLO; DELESSIO-PARSON; SMITH, 2014; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O baixo nível de formalização encontrado na CN-Flores dá o entendimento de que há certa relutância na implementação de mecanismos formais de controle, o que pode estar relacionado ao grau de informalidade nos negócios do arranjo, uma vez que a maioria das empresas possui baixo grau de informatização, ou faz uso de sistemas de informações rudimentares no registro das transações realizadas. Também se percebeu a ausência de uma formalização contratual à adesão da CN-Flores, com regras envolvendo ofertas mínimas na plataforma, o que pode ter desestimulado seu uso para os negócios.

Dando continuidade, no estágio de objetivação, as similaridades entre uma comunidade e outra estão relacionadas à existência de fontes de resistência quanto às plataformas que, segundo Omar e Ramzi (2016) e Tolbert e Zucker (1999), prejudicam o julgamento de valor das estruturas e, conseqüentemente, sua difusão. As diferenças encontradas remetem ao

monitoramento interorganizacional na busca por estruturas semelhantes e à presença de defensores com interesses materiais na nova estrutura, elementos essenciais nesse estágio do processo de institucionalização (OMAR; OSMANI, 2015). Verificou-se que a CVH buscou informações sobre plataformas semelhantes na Holanda, país com tradição nas vendas online de flores e plantas. Também na Comunidade Veiling Online identificou-se a presença de um defensor na pessoa do atual Diretor Geral da cooperativa que, vindo da Holanda em 2013, possui experiência no assunto. Elementos semelhantes não foram percebidos na CN-Flores e o papel exercido pelos pesquisadores no processo de implementação da CN-Flores não conseguiu provocar isso.

Especificamente quanto à governança das CVNs, foram encontradas as diferenças mais significativas do estágio de objetivação. Na literatura institucional (eg. BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017; JUNAID; LEUNG; BUONO, 2015), o estágio de objetivação envolve o desenvolvimento de certo grau de consonância social sobre o valor da nova estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. Nesse sentido, a governança na CN-Flores não evoluiu para um estágio de criação de normas e regras próprias que regulem os negócios e os comportamentos no âmbito da Comunidade, dificultando o desenvolvimento desse consenso de valor e, conseqüentemente, sua adoção. Em contrapartida, na Comunidade Veiling Online, a governança, apesar de não dispor de normas e regras exclusivas, mostrou-se estar amplamente difundida entre compradores e vendedores da cooperativa. E as razões para tal estão relacionadas ao fato de haver um consenso sobre o valor do modelo de negócio da cooperativa ao qual a governança da Comunidade está incorporada. Por essas razões, o nível de objetivação é considerado baixo na CN-Flores e moderado, tendendo para alto, na Comunidade Veiling Online.

O estágio seguinte do processo de institucionalização é a sedimentação, que, segundo Tolbert e Zucker (1999) e Korinek e Veit (2015), apoia-se fundamentalmente na continuidade histórica, caracterizada pela propagação das estruturas para todos os adotantes e por sua perpetuação ao longo do tempo. Para Boivin, Brummans e Barker (2017) e Tolbert e Zucker (1999), nesse estágio, níveis satisfatórios de sedimentação são caracterizados pela baixa resistência de grupos opositores, pela promoção e apoio contínuo de defensores, e uma relação positiva com os resultados desejados. Nas CVNs estudadas, os resultados mostram que as similaridades estão na baixa resistência por parte de grupos ou indivíduos opositores e o uso ainda incipiente das plataformas que impossibilita, de certa forma, a percepção de resultados positivos associados. As diferenças, em contrapartida, ficam a cargo da ausência de defensores

para a CN-Flores, o que contrasta na Comunidade Veiling Online, na medida em que as lideranças apostam nas vendas online.

Esses achados, embora possuam algumas semelhanças, afetam de forma distinta a governança das comunidades. Na CN-Flores, a sedimentação da governança ficou impossibilitada em função da ausência de resultados positivos associados ao uso da comunidade. Conseqüentemente, seus integrantes não perceberam a necessidade de criação de uma estrutura de governança envolvendo mecanismos para coordenar os negócios. Na Comunidade Veiling Online, entretanto, embora sua utilização ainda seja embrionária em função do número de aderentes e do número de negócios realizados, sua governança é considerada sedimentada, estando suas normas e regras amplamente difundidas no modelo de negócios da cooperativa.

A materialização do processo de institucionalização da CVN e sua governança enquanto novas instituições ocorre na medida em que os membros envolvidos passam a adotar rotinas e regras que garantam a legitimidade do processo (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), cujas bases de legitimação estão calcadas nos três pilares institucionais que atuam em conjunto, pilar regulador, normativo e cognitivo, conforme proposto por Scott (2008).

Nas CVNs, a legitimação regulativa encontra-se amparada em documentos formais, cujos propósitos principais estão relacionados ao objeto de atuação de cada arranjo interorganizacional, regulando por meio de regras legalmente (formalizadas) reconhecidas o comportamento social dos seus integrantes. Ao que Ashman e Sugawara (2013) e Zerdani (2015) reconhecem como sendo necessário para formalizar as relações que se desenvolvem entre as organizações como forma de melhorar a sua legitimidade e fortalecer seu poder de barganha. Os elementos de legitimação encontrados também corroboram o que foi observado por Brousseau, Garrouste e Raynaud (2011): que o desenvolvimento de regras constitutivas reduz os riscos de oportunismo e reforça o reconhecimento internamente e externamente das CVNs.

A base normativa da legitimidade foi identificada na CN-Flores a partir dos valores éticos morais já compartilhados pelos membros da APROESC e transferidos para a comunidade virtual. Esses valores são averiguados já no processo de seleção dos associados e representam a base para que os membros confiem uns nos outros. Na Comunidade Veiling Online, a legitimação normativa está associada ao profissionalismo nos negócios e na transparência das informações no âmbito da cooperativa. Esses resultados são condizentes com as pesquisas de Scott (2008), que enfatizam que base para legitimação nesse pilar está centrada nos valores, nas crenças e nas normas sociais aceitas, seguindo um modelo de conformidade, ou seja, são

concepções preferenciais ou desejáveis pelo grupo, fazendo com que as organizações ou os indivíduos sintam-se moralmente obrigados a segui-las (SCOTT, 2008). Adicionalmente, na Comunidade Veiling Online, a legitimação normativa está associada com os dispostos no isomorfismo normativo, uma vez que são derivados principalmente da profissionalização como descrito por Dimaggio e Powell (2001; 2005).

Em se tratando da legitimação cognitiva, os significados comuns compartilhados entre as organizações pertencentes às CVNs investigadas estão relacionados principalmente à imagem representativa das marcas, às quais estão vinculados enquanto elemento garantidor de reputação perante o mercado. Especificamente na Comunidade Veiling Online, a legitimação cognitiva também envolve o senso de comprometimento dos cooperados em atuar segundo os princípios cooperativistas. Esses elementos condizem com o proposto por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) e Scott (2008), ao afirmarem que a legitimação em seu pilar cognitivo tem por base um quadro comum de significados construídos pelos membros integrantes, caracterizados por conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos.

Os elementos encontrados também envolvem a questão da legitimidade interna e externa, o que, segundo Bryson, Crosby e Stone (2015) e Human e Provan (2000), engloba uma percepção generalizada de que as atividades e estrutura das CVNs são desejáveis e apropriadas para os seus membros. De modo específico, a legitimidade interna refere-se ao desenvolvimento de um comprometimento para cooperação entre os membros, ao que remetem às diferenças encontradas nas comunidades em estudo. Se na CN-Flores não foram encontrados elementos suficientes que evidenciem o comprometimento dos seus integrantes em realizar suas vendas pela comunidade; em contrapartida, na Comunidade Veiling Online, o senso de compromisso dos cooperados em venderem toda sua produção pela cooperativa mostra que os produtores estão totalmente engajados. Nesse sentido, Bryson, Crosby e Stone (2015) e Human e Provan (2000) deixam claro que, se os participantes da CN-Flores não veem as interações e os esforços coordenados como sendo uma forma legítima de realização de negócios, com potenciais benefícios dessas interações (seja social seja econômico), então é provável que a comunidade exista apenas no nome, com pouco compromisso real por parte dos participantes nas metas e resultados.

Externamente, a legitimidade está relacionada à forma como as comunidades são vistas por agentes externos. Nas comunidades, a presença de elementos de legitimidade externa foi identificada pela valorização da marca por parte de produtores durante as ações que desenvolvem, o que reforça o compromisso dos participantes de cada comunidade, à medida que passam a ver-se como parte de uma comunidade viável. Esse culto e exposição da marca

corroboram resultados encontrados por Human e Provan (2000) e Sandström e Lundmark (2016), que identificaram que os integrantes de arranjos interorganizacionais, ao desenvolverem ações tais como atrair clientes, obter financiamentos, lidar com o governo, expor seus produtos e serviços, e assim por diante, mostram sua “cara”, e grupos de fora podem ver que a comunidade é uma entidade de direito próprio, e não apenas um grupo de organizações associadas que se reúnem ocasionalmente para discutir problemas comuns.

Quanto aos efeitos da virtualidade sobre o processo de institucionalização e legitimação das CVNs e sua governança, cabe destacar que essa discussão será realizada de forma global, sem distinção entre os estágios de institucionalização dadas as significativas divergências encontradas durante as análises. No caso da CN-Flores, os resultados apontam que o baixo nível de utilização da plataforma impede que seus usuários percebam ganhos a partir de sua utilização como um canal para complementar seus negócios, o que demonstra que nem a plataforma nem a governança da comunidade conseguiram evoluir institucionalmente. Já a Comunidade Veiling Online tem seu uso percebido nitidamente como um canal complementar de vendas dentro do Departamento de Intermediação da CVH. Embora a difusão da plataforma ainda seja baixa, sua governança encontra-se institucionalizada junto ao modelo de negócio da cooperativa que dispõe de normas e regras amplamente difundidas. Os elementos apresentados deixam claro que nenhum dos casos abordados nesse estudo passou por todos os três estágios do processo em sua plenitude, evidenciando que nenhuma das comunidades está totalmente institucionalizada.

Sendo assim, com relação à influência da virtualidade sobre o processo de institucionalização e legitimação das CVNs e sua governança, pode-se inferir que os elementos encontrados remetem à perspectiva de materialidade das interações, tidas como exclusivamente físicas, presenciais e interpessoais, tendo passado para uma perspectiva digitalizada dessas interações, ou seja, todo tipo de interação tem seu conteúdo trafegando digitalmente por meios virtuais. Essa constatação é inteiramente condizente com o que dizem Castells (2005), Markus e Bui (2012) e Sun, Gregor e Keating (2015), ao afirmarem que a presença do atributo virtualidade nas interações entre membros participantes de uma comunidade confere características específicas a esses relacionamentos interorganizacionais na medida em que permite a organizações conectarem-se a uma rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares de um mesmo edifício, podendo conectar qualquer indivíduo ou organização em qualquer lugar a qualquer tempo.

Nas CVNs, dois aspectos em especial foram percebidos a partir dessa materialidade das interações como elementos que potencializam o processo de institucionalização. O primeiro diz

respeito ao dinamismo que a virtualidade promove nas transações de negócios e às trocas de informações, caracterizado pela praticidade e agilidade que a virtualidade proporciona. Em se tratando da centralização e coordenação do processo decisório, a agilidade na consulta de opiniões e na difusão das decisões tomadas, são elementos que evidenciam isso. Resultados que vêm de encontro com os pressupostos de autores como Pitassi e Macedo-Soares (2003) e Pitassi (2012) na medida em que afirmam que a virtualidade presente nas CVNs vem provocando a quebra das estruturas rígidas de coordenação, típicas dos relacionamentos tradicionais, permitindo o desenvolvimento de relações interorganizacionais com escopo variável e dinâmico.

O segundo aspecto identificado é o efeito da virtualidade sobre a formalização de decisões, normas e regras no âmbito das CVNs. Isso porque toda e qualquer decisão e implantação ou mudança de normas e regras de negócios que monitorem comportamentos, antes mesmo de serem formalizadas de forma descritiva em documentos físicos, acabam sendo formalizadas primeiramente pelos meios virtuais durante o seu processo de difusão. Esse ganho de tempo garantido pela agilidade em divulgar e, nesse mesmo processo, formalizar, dá suporte ao processo de institucionalização seja da CVN como para a sua governança, uma vez que, se a divulgação e formalização ocorressem apenas pelos meios tradicionais, esses processos levariam muito mais tempo.

Essa formalização também garante processos de negócios mais estruturados, algo pouco percebido na CN-Flores e que, na Comunidade Veiling Online, pode-se dizer que se encontram institucionalizados pelo sistema de informações que suporta o modelo de negócio da cooperativa. A diferença entre uma comunidade e outra pode estar relacionada à percepção de valor que integrantes de cada arranjo interorganizacional tenham quanto aos efeitos dos sistemas de informação em formalizar as atividades organizacionais e, conseqüentemente, possibilitar processos de negócios mais estruturados. Em CVN, esses efeitos podem ser mensurados a partir do valor percebido do sistema de informações ubíquo, segundo o referencial proposto por Masli et al. (2011), o que sugere que, em segmentos com altos índices de informalidade dos negócios, essa percepção de valor nos sistemas de informação, possivelmente, seja um atributo necessário aos arranjos interorganizacionais que queiram aderir à CVN.

Ainda no que compete à importância da formalização das decisões, normas e regras das CVN, há de se destacar o efeito da virtualidade em dar transparência aos processos envolvidos, como uma forma de atribuir também legitimidade ao sistema de governança. O que, para Ansell e Gash (2008) e Murdock, Wiessner e Sexton (2005), é de extrema necessidade, uma vez que

regras transparentes e consistentemente aplicadas tranquilizam as partes interessadas de que o processo é justo, equitativo e aberto. Em CVN, a transparência em especial significa que os integrantes das CVNs podem sentir-se confiantes de que o sistema de governança que rege os processos colaborativos é íntegro e legítimo.

Constatou-se que o processo de institucionalização da governança em cada CVN investigada é influenciado pelo estágio de estruturação em que se encontram os arranjos interorganizacionais que as suportam além do nível de estruturação dos processos de negócio.

Em resumo, a CN-Flores dispõe de uma governança totalmente participativa com os seus integrantes fazendo parte de todas as decisões que envolvem os negócios do arranjo. Caracterizam a governança da CN-Flores as relações atreladas a um alto nível de confiança, adquirido a partir do histórico envolvendo as ações dos membros, o alto nível de informalidade das decisões, além de controles e formas de monitoramento praticamente inexistentes. Elementos que reportam a uma governança muito mais relacional com normas informais compartilhadas, sanções sociais e de um ambiente de confiança já pré-estabelecido anteriormente a existência da CN-Flores, proveniente das relações físicas. Como não há uma gestão formal e exclusiva, a governança ocorre a partir de reuniões dos representantes de cada empresa membro pertencente à CN-Flores ou mesmo informalmente, por meio das consultas para tomada de decisões feitas com auxílio da virtualidade. Tais características aproximam a governança da CN-Flores do modelo de governança compartilhada descrito por Provan e Kenis (2007) e Raeymaeckers e Kenis (2016) e Raeymaeckers (2016).

Na Comunidade Veiling Online, a governança é praticada de forma centralizada pela CVH, uma organização cooperativa com 50 anos de existência, influente e com recursos e legitimidade suficientes para exercer uma posição de liderança no mercado de flores e plantas. A gestão estratégica evidencia uma coordenação centralizada na figura do Conselho Administrativo – CONAD, cujos processos envolvidos são formalizados em documentos como estatuto social e regimento interno. Além disso, fortes controles são exercidos, principalmente financeiros e relativos à qualidade dos produtos, além de uma intensa coordenação e supervisão do setor comercial em cada grupo de produtos evidenciando a existência de fortes mecanismos de controle e monitoramento dos resultados quando se trata da gestão nos níveis operacionais. Trata-se de um formato de governança aproximado ao modelo de governança mediada por organização administrativa como proposto por Provan e Kenis (2007) e Lemaire, Provan, Mercken e Leischow (2017, no prelo).

Com relação à estruturação prévia existente em cada arranjo interorganizacional, na CN-Flores, as evidências analisadas indicam que a comunidade encontra-se em estruturação, motivo

pelo qual elementos considerados essenciais para a governança em relacionamentos interorganizacionais não foram identificados como estando presentes. Alguns exemplos são: a ausência de comprometimento dos associados em realizar todas as vendas pela CN-Flores e, assim, passar a formalizar 100% dos negócios na CN-Flores com o registro de todas as operações; a falta de confiança em compartilhar clientes com o propósito de montar um mercado em comum e maior para a comunidade; ausência de profissionalização, de modo que faltam linhas completas de produtos para atender a demanda dos clientes. Em contrapartida, na Comunidade Veiling Online, a governança é praticada pela CVH, cujos elementos identificados demonstram um elevado nível de estruturação de suas atividades como, por exemplo, o nível de especialização e profissionalismo das atividades produtivas dos cooperados e de gestão da cooperativa, e o senso de comprometimento com os princípios do cooperativismo existente entre os cooperados são elementos que se mostraram essenciais para que a governança em suas dimensões estrutural e instrumental seja praticável na comunidade, ou seja, evidenciam a necessidade de uma estruturação pré-existente do arranjo interorganizacional.

Há de se destacar que não foram identificados na literatura elementos teóricos específicos que envolvam a estruturação de arranjos interorganizacionais como antecedentes para a sua governança, capazes de dar suporte e gerar uma discussão. Em contrapartida, foram encontrados indícios indiretos de condições que antecedem ao processo colaborativo em arranjos interorganizacionais. Exemplos são as pesquisas de Bryson, Crosby e Stone (2006; 2015), destacando que as condições iniciais à colaboração são subdivididas em processuais e estruturais. Em seu aspecto processual, envolvem elementos como conformidade, liderança, legitimidade, confiança, gestão de conflitos e planejamento. Em relação à estrutura, envolvem a adesão associativa, as configurações estruturais e as estruturas de governança disponíveis. Além dos trabalhos de Thomson e Perry (2006) e Ansell e Gash (2008), que abordaram o que chamaram de antecedentes à colaboração envolvendo os processos de governança, administração, autonomia organizacional, mutualidade, normas de confiança e reciprocidade, além de entendimentos compartilhados e liderança facilitadora.

A ausência de estudos que demonstrem os antecedentes da governança em arranjos interorganizacionais, em especial para as CVNs, demonstra o potencial exploratório desta pesquisa enquanto reveladora de questões merecedoras de estudo futuros. Provan e Kenis (2007) desenvolveram os três modos básicos de governança em relacionamentos interorganizacionais. Entretanto, não há na literatura estudos empíricos que demonstrem, de forma clara, quais os caminhos trilhados para que os três modos de governança ocorram em relacionamentos interorganizacionais.

Conclui-se que, para ambos os arranjos interorganizacionais (APROESC e CVH), as CVNs ainda representam um canal de vendas complementar. No futuro, sustenta-se que os problemas relacionados à institucionalização e à complexificação da sua governança possam aumentar em função das CVNs tornarem-se o canal principal de vendas. Fato que já é uma realidade em outros países, a exemplo da Holanda, onde os leilões via Klok estão deixando de existir, passando a ser inteiramente virtuais, com as vendas remotas representando o principal canal de negociações (VOS, 2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o propósito de evidenciar os resultados finais da pesquisa, retornando os pontos importantes de forma a evidenciar o alcance dos objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, de ressaltar as principais contribuições ao processo de institucionalização da governança em CVN, de apresentar limitações da pesquisa e de formular sugestões para estudos futuros.

A presente tese tinha como objetivo geral analisar o processo de institucionalização da governança em CVN para compreender como esse elemento é influenciado pela virtualidade. Para desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa descritiva adotando-se múltiplos métodos de coleta de evidências, como destaque para as entrevistas semiestruturadas, a observação não participante e a pesquisa documental. A teoria institucional fez parte da análise dos dados como forma de evidenciar os estágios do processo de institucionalização e a legitimação das CVNs e de sua governança.

Apresentam-se a seguir as considerações finais da tese, apresentando os dados para atender o escopo dos objetivos específicos. Posteriormente, descrevem-se as contribuições e as limitações, bem como sugestões para pesquisas futuras.

O primeiro objetivo específico buscou analisar o processo de institucionalização e legitimação das CVNs e de sua governança, apontando as características relevantes. Esse processo está baseado na transformação de crenças e ações no contexto do comportamento social, o qual é progressivamente consolidado em normas e rotinas (MEYER; ROWAN, 1977). Esse objetivo foi atendido com a adaptação e aplicação do modelo seminal de Tolbert e Zucker (1999) para analisar o processo de institucionalização, que tem sua origem na inovação e em mudanças, passando por três estágios: habitualização, objetivação e sedimentação, cuja materialização é obtida quando a organização adota rotinas e regras que garantem a legitimidade do processo (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012; SUCHMAN, 1995). Esse fato é a principal razão da presença da legitimação como parte do modelo analítico desenvolvido.

Conclui-se que o processo de institucionalização apresenta semelhanças no que se refere à estrutura da plataforma e diferenças significativas no tocante a governança das CVNs. As semelhanças estão relacionadas ao motivador da adesão que apontou as tendências de mercado como principal responsável, e a difusão das plataformas em que ambas apresentaram baixo nível em razão do baixo volume de transações realizadas. No que compete às diferenças encontradas na governança das CVNs, há de se destacar primeiramente que, em ambas as CVNs, as normas e regras existentes estão amparadas e formalizadas no estatuto social e no

regimento interno de cada arranjo de empresas (APROESC e CVH). Embora seja uma similaridade encontrada, esses documentos apresentam significados totalmente distintos para a governança de ambas as comunidades, revelando, na APROESC, normas e regras com pouca influência nos modos de operacionalização dos negócios, o que evidencia processos de negócio pouco estruturados. Já na CVH, esses documentos contemplam regras detalhadas para os negócios e os comportamentos, cuja extensão atinge todos os canais de venda da cooperativa, o que demonstra o nível elevado de estruturação das atividades da cooperativa. Isso posto, fica clara a contribuição significativa dos processos de negócios estruturados para a governança em CVN.

Por sua vez, outro ponto que merece destaque no atendimento desse objetivo é a presença de normas e regras informais na CN-Flores no estágio de habitualização, permanecendo ativas nos estágios seguintes do processo de institucionalização e consequente legitimação, evidenciando que a comunidade não conseguiu evoluir para um estágio de criação de normas e regras próprias. Já na Comunidade Veiling Online, observou-se que, em termos de sua governança, ela se encontra sedimentada e legitimada desde antes da adesão à comunidade, uma vez que suas normas e regras são amplamente compartilhadas entre os agentes envolvidos com as atividades da CVH.

O segundo objetivo tinha o propósito de avaliar os efeitos da virtualidade sobre o processo de institucionalização e legitimação das CVNs e sua governança. Ele foi respondido na medida em que, na CN-Flores, a virtualidade exerce sua influência principal no estágio de habitualização por meio da descentralização das decisões, uma vez que consultas virtuais são feitas aos integrantes da comunidade e na difusão das decisões tomadas via e-mails e mensagens de dispositivos móveis, evidenciando a importância da virtualidade na formalização das decisões. Nos estágios seguintes dos processos de institucionalização (objetivação e sedimentação) e legitimação da governança, não foram percebidos efeitos significativos, já que a CN-Flores não evoluiu para um estágio de criação de uma governança própria capaz de regular os negócios e comportamentos em seu âmbito, embora possa-se dizer que elementos estruturais e instrumentais de governança ocorram de maneira informal na comunidade.

Na Comunidade Veiling Online, os efeitos da virtualidade no processo de institucionalização e legitimação da governança ficam evidentes nas transações da cooperativa como um todo, cujos processos envolvidos encontram-se institucionalizados e legitimados. A integração entre os agentes envolvidos com a cooperativa ocorre na difusão das decisões e em sua consequente formalização na medida em que são transmitidas utilizando meios virtuais.

O terceiro objetivo procurou identificar e analisar as semelhanças e diferenças em cada CVN com base nos elementos de governança adotados em cada arranjo interorganizacional. Esse objetivo foi respondido à medida que as similaridades encontradas remetem ao mercado como motivador principal para a adesão das CVNs e o baixo nível de utilização das plataformas, motivado pela existência de fontes de resistência como idade dos usuários, desconforto com a tecnologia e usuários que não querem abandonar sua zona de conforto.

, Em contrapartida, as diferenças encontradas na governança das CVNs estão em grande parte relacionadas à estruturação prévia existente em cada arranjo interorganizacional. A CN-Flores, cujas relações entre os membros são baseadas em grande parte na confiança adquirida com o passar do tempo e uma governança com processos decisórios altamente participativos, alto nível de informalidade e controles e formas de monitoramento praticamente ausentes, representa um arranjo interorganizacional em fase de estruturação, em que a ausência ou a presença em baixos níveis de elementos como comprometimento, confiança e legitimidade, podem significar a necessidade do arranjo evoluir para poder contar com uma governança adequada. Em contrapartida, na Comunidade Veiling Online, os processos que envolvem a governança são desenvolvidos pela CVH, organização com processos de negócio estruturados e com recursos e legitimidade suficientes para representar os interesses dos seus associados, cujos processos são centralizados no nível estratégico, com alto nível de formalização, além de fortes controles de resultados e comportamentos, o que a habilita como uma organização administrativa, capaz de exercer a função de governando do arranjo.

A presente pesquisa contribui para compreender o processo de institucionalização e legitimação da governança em CVN, tema que possui um interesse crescente na literatura de relações interorganizacionais; porém, não foram encontrados estudos científicos que relacionam CVN e os processos de governança que as envolvem. Nesse sentido, os dados encontrados contribuem de forma significativa para a teoria ao avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento do tema *governança das relações interorganizacionais*, principalmente por acrescentar uma visão processual na abordagem da institucionalização.

Outra contribuição consiste no fato das CVNs ainda representarem um campo de estudo relativamente recente e, dessa forma, constituem um ambiente altamente favorável para a adoção de práticas sociais (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; MOORE, 1993), sendo que a análise focou sua atenção em entender como a governança está institucionalizando-se nas organizações em meio às mudanças ocasionadas pela virtualidade presente nas CVNs. Ao que Depaoli e Za (2016) evidenciaram como tema relevante para futuras investigações, a virtualidade em relacionamentos

interorganizacionais. Além disso, durante o mapeamento do processo de institucionalização das CVNs e sua governança, foram identificados os motivadores para adesão de ambas as comunidades investigadas, o que Markus e Loebbecke (2013) sugerem como oportunidades de investigação no sentido de compreender quando, como e por que ocorre a adesão às CVNs.

Por fim, evidenciou-se que o estudo obteve êxito da forma como foram selecionados os agentes da pesquisa, que expuseram diferentes fatos e percepções no que se refere às CVNs a que pertencem e a sua forma de governança, cujas evidências possibilitaram avaliar as diferentes configurações teóricas expostas pela teoria institucional e, de modo mais específico, pelo processo de institucionalização. Finalizando, o pesquisador não pode deixar de mencionar a importância da pesquisa para o seu crescimento intelectual. A oportunidade de desenvolver uma temática pouco explorada, já que estudos que envolvam o processo de institucionalização da governança em ambientes de relações interorganizacionais, como abordado nesta tese, são praticamente inexistentes.

Em se tratando das limitações, pode-se dizer que qualquer pesquisa científica é reducionista ao fazer a escolha por uma abordagem, toda escolha delimita um arcabouço teórico, o qual, por sua vez, é um limitador da compreensão do fenômeno, cuja realidade é mais complexa do que os conceitos possam dimensionar. Além do viés do pesquisador, presente no dimensionamento dos conceitos e na definição do método, essa limitação é minimizada pela análise crítica dos pares e do orientador durante a trajetória da tese.

Outros fatores limitantes dizem respeito aos resultados da pesquisa. A análise desse estudo torna-se um pouco limitada, uma vez que descreve a realidade apenas de um grupo de integrantes de ambas as CVNs, de modo que alguns aspectos importantes possam permanecer omissos. Além disso, a ausência de elementos teóricos para suportar as evidências encontradas que indicam a necessidade de estruturação prévia dos arranjos interorganizacionais que pretendem implantar CVN como antecedentes para sua governança prejudicou as discussões.

Evidentemente, esta pesquisa não é o ponto final deste estudo. Ela representa o início para pesquisas futuras que devem surgir a partir desse de modo a complementá-la. Ademais, as limitações identificadas neste estudo representam oportunidades de investigações futuras. Isso posto, sugere-se, para a continuidade da pesquisa, a replicação deste estudo em outras CVNs, pertencentes a outros segmentos de atividades, como forma de complementar ou não os resultados aqui encontrados, além de uma pesquisa qualitativa que demonstre quais e como elementos estruturantes dos relacionamentos interorganizacionais antecedem a sua governança. Por fim, considera-se necessário realizar estudos quantitativos para avaliar os efeitos da adoção de diferentes formas de governança no desempenho de CVN.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A.; PHILPOTT, E.; DUAN, Y. Developing a conceptual framework for factors affecting active participation in business to business online business communities. In: UK ACADEMY FOR INFORMATION SYSTEMS - UKAIS, 17., Oxford. *Anais eletrônicos...* Oxford: AIS Electronic Library (AISeL), 2012.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, n. 1, p. 204–233, 2010.
- ALBERS, S. *The Design of Alliance Governance Systems*. Cologne: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, v. 42, n. 3, p. 582–614, 2016.
- AMIN, A.; THRIFT, N. Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 16, p. 571–587, 1992.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.
- ASHMAN, D.; SUGAWARA, C. L. Civil Society Networks. Options for Network Design. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 23, n. 3, p. 389–406, 2013.
- AVGEROU, C.; LI, B. Relational and institutional embeddedness of Web-enabled entrepreneurial networks: case studies of netpreneurs in China. *Information Systems Journal*, v. 23, n. 4, p. 329–350, 2013.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *Rae Eletronica*, v. 6, n. 1, 2007.
- _____; VERSCHOORE, J. R. *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- _____; _____. REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.
- BANKER, R.; MITRA, S.; SAMBAMURTHY, V. The effects of digital trading platforms on commodity prices in agricultural supply chains. *MIS Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 599–611, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 93–117, 1997.
- BECHT, M. The significance of governance structures. In: THEURL, T. (Org.). *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of

Information Systems. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369–386, 1987.

BENKLER, Y. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. Do original: *The social construction of reality. A Treatise its the Sociology of Knowledge*.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quartely*, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.

BLACK, J. A., EDWARDS, S. Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature. *Journal of Organization Change*, v.13, n.6, p. 567-576, 2000.

BOBSIN, D. *Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organização Universitária*. 2012. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2012.

BOIVIN, G.; BRUMMANS, B. H. J. M.; BARKER, J. R. The Institutionalization of CCO Scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, p. 1–25, 2017.

BROUSSEAU, E.; GARROUSTE, P.; RAYNAUD, E. Institutional changes: Alternative theories and consequences for institutional design. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 79, n. 1-2, p. 3–19, 2011.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, v. 66, n. s1, p. 44–55, 2006.

_____. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 647–663, 2015.

BURN, J., BARNETT, M. Communicating for Advantage in the Virtual Organization. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v.42, n.4, p.215-222, 1999.

CARONNA, C. A.; POLLACK, S. S.; SCOTT, W. R. Organizations, populations, and fields: Investigating organizational heterogeneity through a multilevel case study design. In: KING, B. G.; FELIN, T.; WHETTEN, D. A. (Orgs.). *Studying Differences between Organizations: Comparative Approaches to Organizational Research*. Research in the Sociology of Organizations. Emerald Group Publishing Limited, 2009. v. 26. cap. 10, p. 249–270.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTRO, M. *Contexto Institucional de Referência, Governança de Redes e Processos de Cooperação e Competição: Estudo em Arranjos Produtivos Locais do Estado Paraná*. 2013. 290 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2013.

_____; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes:

estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 5, p. 1281–1304, 2014.

CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY, P.B. Toward the virtual supply chain: the convergence of IT and organization. *The International Journal of Logistics Management*, v. 10, n. 2, p. 27-40, 1999.

CN-FLORES - Comunidade de Negócios de Flores. Disponível em: <<http://www.cnflores.com.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica, New Series*, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, S. G.; GIBSON, C. B. In the beginning: Introduction and framework. In: GIBSON, C. B.; COHEN, S. G. (Eds.). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. cap. 1, p. 1-13

COTHREL, J.; WILLIAMS, R. L. On-line communities: helping them form and grow. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 1, p. 54–60, 1999.

CRESWELL, J. W. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROPPER, S. et al. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press, 2008.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 491–512., 1998.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 27–49, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 4. ed. Thousands Oaks, CA: Sage, 2011.

DHANASAI, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 659–669, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introducción, In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. cap. 1, p. 33-75.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p.74-89, 2005.

DOGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 333-346, 2006.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quartely*, v. 27, n. 4, p. 597–635, 2003.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford Press, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENMANN, T. R.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W. Platform Envelopment. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 12, p. 1270–1285, 2011.

ELSTER, J. Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, v.3, n.4, p. 99-117, 1989.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 10.1177/001872676501800103, v. 18, n. 1, p. 21–32, 1965.

ESTALLO, M. G.; BENAIGES, M. D. C.; VALVERDE, M. A.; PERIZ, N. F., FERRÀ, B. E. The New Organizational Structure and its Virtual Functioning. *International Advances in Economic Research*, v.6, n.2, p.241-248, 2000.

FAUCHEUX, C. How Virtual Organizing is Transforming Management Science. *Communications of the ACM*, v.40, n.9, p.50-55, 1997.

FICHMAN, R. G. Real Options and IT Platform Adoption: Implications for Theory and Practice. *Information Systems Research*, v. 15, n. 2, p. 132-154, 2004.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. *A Teory of Fields*. New York: Oxford University Press, 2012.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 51, p. 451–495, 2006.

GOSAIN, S.; MALHOTRA, A.; EL SAWY, O. A. Coordinating for flexibility in e-Business supply chains. *Journal of Management Information Systems*, v. 21, n. 3, p. 7–45, 2004.

GRANDORI, A. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, v. 18, n. 6, p. 897–925, 1997.

GRANOVETTER, M. S. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481, 1985.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

GULATI, R.; PURANAM, P.; TUSHMAN, M. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 6, p. 571–586, 2012.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, p. 781–814, 1998.

GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P. The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 531–583, 2012.

HAGIU, A. Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, 19 dez. 2013. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/>>. Acesso em: 25 set. 2014.

HAMEL, G.; BREEN, B. *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

HARDIN, G. The tragedy of the commons. *Science*, v. 162, n. 3859, p. 1243–1248, 1968.

HARRINGTON, S. J., RUPPEL, C. Telecommuting: a Test of Trust, Competing Values, and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v.42, n.4, p.223-239, 1999.

HOMANS, G. C. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, n. 6, p. 597–606, 1958.

HORIGUE, V.; FABINYI, M.; PRESSEY, R. L.; FOALE, S.; ALIÑO, P. M. Influence of Governance Context on the Management Performance of Marine Protected Area Networks. *Coastal Management*, v. 44, n. 1, p. 71–91, 2016.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 2, p. 327–365, 2000.

IANSENTI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard business review*, v. 82, p. 1–10, 2004.

JEPPERSON, R. L. Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. cap. 5, p. 193-215.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911–945, 1997.

JUNAID, N.; LEUNG, O.; BUONO, A. F. Institutionalization or Decoupling? An Exploratory Analysis of the UN Global Compact LEAD Initiative. *Business and Society Review*, v. 120, n. 4, p. 491–518, 2015.

KAMBIL, A.; HECK, E. VAN. Reengineering the dutch flower auctions: a framework for analyzing exchange organizations. *Information Systems Research*, v. 9, n. 1, 1998.

KOH, J.; KIM, Y. G. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, v. 26, n. 2, p. 155–166, 2004.

KORINEK, R.-L.; VEIT, S. Only good fences keep good neighbours! The institutionalization of ministry-agency relationships at the science-policy nexus in German food safety policy. *Public Administration*, v. 93, n. 1, p. 103–120, 2015.

KREUZER, S.; BORN, F.; BERNIUS, S. Who Needs to be Informed? – Empirical Results From a Field Experiment on The Adoption of IOIS Among SMEs. *Australasian Journal of Information Systems*, v. 19, p. 175–196, 2015.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 76–104, 1992.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 4, p. 624–644, 2001.

LEMAIRE, R. H.; PROVAN, K. G.; MERCKEN, L.; LEISCHOW, S. J. Shaping the Evolution of the Information Flow: The Centralizing Mechanisms in the Evolution of the North American Tobacco Quitline Consortium. *International Public Management Journal*, DOI: 10.1080/10967494.2016.1276034, 2017. No prelo.

LÉVY, P. *Qué es lo Virtual?* Barcelona: Paidós, 1999.

LI, Y. A semiotic theory of institutionalization. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 2, p. 276–307, 2016.

LOURAU, R. *A análise institucional*. Tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis: Vozes, 1975.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2010, art.4, p.77-107, 2010.

MAN, A.; ROIJAKKERS, N.; GRAAUW, H. Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines. *European Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 171–181, 2010.

MANDELL, M.; KEAST, R. Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review*, v. 30, n. 4, p. 574–597, 2007.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MARKUS, M. L.; MANVILLE, B.; AGRES, C. E. What makes a virtual organization work? *Sloan Management Review*, v. 42, n. 1, p. 13–18, 2000.

_____; BUI, Q. N. Going Concerns: The Governance of Interorganizational Coordination Hubs. *Journal of Management Information Systems*, v. 28, n. 4, p. 163–198, 2012.

_____; LOEBBECKE, C. Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 649–653, 2013.

MARTINS, L. L.; GILSON, L. L.; MAYNARD, M. T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 805–835, 2004.

- MASLI, A.; RICHARDSON, V.J.; SANCHEZ, J. M.; SMITH, R. E. The Business Value of Information Technology: a synthesis and Framework of Archival Research. *Journal of Information Systems*, v. 25, n. 2, p. 81-116, 2011.
- MERRIFIELD, R.; CALHOUN, J.; STEVENS, D. The next revolution in productivity. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 72–80, 2008.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MCGINNIS, M. D.; OSTROM, E. IAD and SES Dynamic Flows: Introducing the Program in Institutional Analysis of Social-Ecological Systems (PIASES) Framework. In: ECONOMICS OF INFRASTRUCTURES CONFERENCE, 13., 2010, Delft. *Anais eletrônicos...* Delft: Indiana University, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1986.
- MOORE, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, p. 75–86, 1993.
- MUELLER, M. L. *Networks and states: The global politics of internet governance*. MIT Press, Cambridge, 2010.
- MURDOCK, B. S.; WIESSNER, C.; SEXTON, K. Stakeholder Participation in Voluntary Environmental Agreements: Analysis of 10 Project XL Case Studies. *Science, Technology & Human Values*, v. 30, n. 2, p. 223–250, 2005.
- NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: A taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 6, p. 538–554, 1998.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University, 1990.
- _____. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, 1, p. 97-112, 1991.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549–583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.
- OLSON, M. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OMAR, A.; OSMANI, M. Digitally Enabled Service Transformations in Public Sector: A Review of Institutionalisation and Structuration Theories. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, v. 11, n. 3, p. 76–94, 2015.
- _____; RAMZI, E. Structuring Institutionalization of Digitally-Enabled Service Transformation in Public Sector: Does Actor or Structure Matters? In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS, 22., San Diego. *Anais*

eletrônicos... San Diego: AIS Electronic Library (AISeL), 2016.

OSTROM, E. A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. *The American Political Science Review*, v. 92, n. 1, p. 1–22, 1998.

_____. Collective action and the evolution of social norms. *The Journal Of Economic Perspectives*, v. 14, n. 3, p. 137–158, 2000.

_____. *El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva*. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 2011.

_____. The Challenge of Self-Governance in Complex Contemporary Environments. *The Journal of Speculative Philosophy*, v. 24, n. 4, p. 316–332, 2010.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, v. 25, p. 833–848, 1979.

OWEN-SMITH, J. The institutionalization of expertise in university licensing. *Theory and Society*, v. 40, n. 1, p. 63–94, 2011.

OXLEY, J. E. Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, v. 13, n. 2, p. 387–409, 1997.

PAHNKE, E. C.; KATILA, R.; EISENHARDT, K. M. Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 60, n. 4, p. 596–633, 2015.

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, p. 795–824, 1996.

PATEL-CAMPILLO, A.; DELESSIO-PARSON, A.; SMITH, S. M. The Role of Institutional Sedimentation, Regulatory Ambiguity and Institutional Footholds in Shaping Alcohol Governance in California and Pennsylvania. *Territory, Politics, Governance*, v. 2, n. 2, p. 135–149, 2014.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PITASSI, C. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 2, p. 619–641, 2012.

_____; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, p. 75–99, 2003.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press Inc., 1990, p. 295–336.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

_____; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2007.

PROVAN, K. G.; LEMAIRE, R. H. Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, v. 72, n. 5, p. 638–648, 2012.

RAEYMAECKERS, P. Should I Stay or Should I Go? A Qualitative Analysis of Legitimacy in a Shared Participant-Governed Network. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 40, n. 3, p. 267–280, 2016.

_____; KENIS, P. The Influence of Shared Participant Governance on the Integration of Service Networks: A Comparative Social Network Analysis. *International Public Management Journal*, doi: 10.1080/10967494.2015.1062443, v. 19, n. 3, p. 397–426, 2016.

RAI, A.; PAVLOU, P. A.; IM, G.; DU, S. Interfirm IT Capability Profiles and Communications for Cocreating Relational Value: Evidence from the Logistics Industry. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 233–262, 2012.

RHEINGOLD, H. *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Cambridge, MA: MIT Press, 1993.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, S. M.; KETTINGER, W. J.; BANKS, M. S.; QUINTANA, Y. IT and Agility in the Social Enterprise: A Case Study of St Jude Children’s Research Hospital’s “Cure4Kids” IT-Platform for International Outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 15, n. 1, p. 1–32, 2014

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N.; KLEIN, A.; RITTER, Á. The Creation of a Ubiquitous Business Community for an Agribusiness Cluster. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS, 19., Illinois. *Anais eletrônicos...* Illinois: AIS Electronic Library (AISeL), 2013.

_____; KLEIN, A. Z.; BARBOSA, J. L.V.; COSTA, C. A. A Ubiquitous Business Community (UBC) Model for Clusters. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS, 18., Seattle. *Anais eletrônicos...* Seattle: AIS Electronic Library (AISeL), 2012.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

_____; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 483–498, 1992.

RODRÍGUEZ, C. *et al.* Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, v. 39, n. 2, p. 150–193, 2007.

ROTH, A. L. *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*, v. 47, n. 1, p. 112–123, 2012.

_____. *Proposição de Esquema Conceitual para a Governança de Redes de Cooperação Federadas*. 2011. 226 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2011.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 4, p. 877–904, 1998.

RUSSO, P. T. *et al.* Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 23, n. 58, p. 7–18, 2012.

KLEIN, A. Z. *et al.* *Comunidades de Negócio Ubíquas (CNU): uma aplicação a Arranjos Produtivos Locais (APLs)*. Relatório de pesquisa, Edital MCT/CNPq nº 09/2010 – PDI. São Leopoldo: MCT/CNPq, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDSTRÖM, A.; LUNDMARK, C. Network Structure and Perceived Legitimacy in Collaborative Wildlife Management. *Review of Policy Research*, v. 33, n. 4, p. 442–462, 2016.

SAZ-CARRANZA, A.; OSPINA, S. M. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks - Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, n. 2, p. 327–365, 2011.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3. ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008.

_____; MEYER, J. W. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

SEBRAE. *Flores e Plantas Ornamentais do Brasil*. Brasília: Sebrae, 2015. v. 3.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan, 1947.

_____; SMITHBURG, D. W.; THOMPSON, V. A. *Public Administration*. New York: Knopf, 1950.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, v. 87, n. 2, p. 234–258, 2009.

SPAULDING, T. J. How can virtual communities create value for business? *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 9, n. 1, p. 38–49, 2010.

STONE, M. M.; CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Governing public-nonprofit collaborations: understanding their complexity and the implications for research. *Voluntary Sector Review*, v. 1, n. 3, p. 309–334, 2010

STRANG, D.; MEYER, J. W. Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, v. 22, n. 4, p. 487–511, 1993

- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1 jul. 1995.
- SULLIVAN, D. M.; FORD, C. M. How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 3, p. 551–574, 2014.
- SUN, R.; GREGOR, S.; KEATING, B. *Information Technology Platforms: Conceptualisation and a Review of Emerging Research in the IS Discipline. Australasian Conference on Information Systems*. Adelaide: [s.n.], 2015.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. (Org.). *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149–192.
- TILSON, D.; LYYTINEN, K.; SØRENSEN, C. Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, v. 21, n. 4, p. 748–759, 2010.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The Institutionalization of Institutional Theory The Institutionalization of Institutional Theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. (Eds.). *Studying Organization. Theory & Method. London*. London: SAGE Publications, 1999. p. 169–184.
- THOMAS, L. D. W.; AUTIO, E.; GANN, D. M. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context. *The Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 2, p. 198–219, 2014.
- THOMSON, A. M; PERRY, J. L. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, v. 66, n. s1, p. 20–32, 2006.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.
- VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n. 4, p. 598–621, 1984.
- VEILING HOLAMBRA. Veiling. Disponível em: <<http://www.veiling.com.br/cooperativa/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.
- VEBLEN, T. *A Teoria da Classe Ociosa – Um estudo econômico das instituições*. Tradução de Olívia Krähenbühl. São Paulo: Atica, 1974.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 33–48, 1998.
- VERBURG, R.; BOSCH-SIJTSEMA, P. M.; VARTIAINEN, M. Getting it done: Critical success factors for project managers in dispersed work settings. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 67–69, 2013.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p. 13–28.
- VAN DER KNAAP, A. Veiling Holambra - 25 anos klok 1989 - 2014. Holambra: Cooperativa Veiling Holambra, 2015.

VON HIPPEL, E. Open source software projects as user innovation networks - no manufacturer required. In: FELLER, J. (Org.). *Perspectives on Free and Open Source Software*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005. p. 267–278.

VOS, L. *Auction clock is to change drastically*. Disponível em: <<https://www.hortipoint.nl/floribusiness/archief-floribusiness/auction-clock-is-to-change-dramatically/>>. Acesso em: 22 ago 2016.

WALLENBURG, C. M.; WHU, T. S. The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: A social contract perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 2, p. 41–58, 2014.

WEGNER, D. *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes*. 2011. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2011.

_____. Mecanismos de Governança de Redes Horizontais de Empresas: O caso das redes alemãs de grande porte. *Revista Gestão Organizacional*, v. 5, n. 2, p. 214–228, 2012.

_____; PADULA, A. D. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 30, p. 220–248, 2011.

_____; PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 12, p. 74–88, 2010.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, p. 223–231, 2005.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

_____. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

WILSON, D. S.; OSTROM, E.; COX, M. E. Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 90, p. 21–32, 2013.

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, v. 26, n. 6, p. 813–840, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOO, Y.; BOLAND JR., R. J.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A. Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, v. 23, n. 5, p. 1398–1408, 2012.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 1, p. 62–77, 2010.

ZAMMUTO, R. F.; GRIFFITH, T. L.; MAJCHRZAK, A.; DOUGHERTY, D. J.; FARAJ, S. Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, v. 18, n. 5, p. 749–762, 2007.

ZERDANI, T. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: Cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*. 2015. 530 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centre de recherche sur les innovations sociales, Université du Québec à Montréal, Québec, 2015.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

_____. Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 2, n. 1, p. 1-47, 1983.

**APÊNDICE A – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA
SEMIESTRUTURADA (CN-FLORES)**

Ficha de identificação (Usuários)		
As informações solicitadas são de uso exclusivo dos pesquisadores e o anonimato das empresas e dos respondentes será mantido quando da análise dos dados e da publicação dos resultados. Solicitamos autorização para gravar a entrevista.		
Dados sobre a empresa/propriedade		
Nome da empresa:		
Tempo de atuação no ramo de flores:		
Endereço:		
Faturamento médio mensal (aproximado, em 2014):		
Número de funcionários (atualmente):		
Tamanho da propriedade (em hectares):		
A empresa possui veículo próprio?		
<input type="checkbox"/> Sim. Quantos:		
<input type="checkbox"/> Não		
Tipo de Ator:	Quais plantas você trabalha?	
<input type="checkbox"/> Produtor	<input type="checkbox"/> Flor de corte	
<input type="checkbox"/> Produtor agenciador	<input type="checkbox"/> Plantas ornamentais	
<input type="checkbox"/> Agenciador de produtos	<input type="checkbox"/> Forração	
<input type="checkbox"/> Atacadista	<input type="checkbox"/> Flor de vaso	
<input type="checkbox"/> Garden Center	<input type="checkbox"/> Plantas verdes	
<input type="checkbox"/> Paisagista	<input type="checkbox"/> Grama	
<input type="checkbox"/> Varejista	<input type="checkbox"/> Outras	
<input type="checkbox"/> Decorador		
<input type="checkbox"/> Outros tipos de atuação na cadeia		
Entrevistado:		
Nome:		
Há quanto tempo trabalhas na empresa:		
Sua função dentro da empresa:		
Quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas (computador, notebook, internet, celular, smartphone, fax). Caso você tenha acesso, informe a quantidade utilizada na empresa e para uso pessoal.		
Tecnologias	Empresa:	Entrevistado (uso pessoal):

Celular (não smartphone)		
Smartphone		
Computador de mesa (PC)		
Tablet		
Notebook		
Fax		
Como avalia a qualidade da conexão da internet? Comente.		
Quais são seus quatro principais produtos comercializados, quantidades e seus respectivos municípios de comercialização		
Produto	Quantidades/mês	Município
1.		
2		
3		
4		
Forma de realização dos negócios hoje (compra e venda) na cadeia de flores: faz alguma negociação pela internet (pedidos, cotações, compra, venda).		

1. Na sua opinião qual o motivo que leva uma empresa a entrar em uma Comunidade Virtual de Negócios - CVN, como a CN-Flores? (Quais os benefícios esperados?)
2. Como o Sr. vê a questão de não haver documentos que formalizem a participação da empresa do Sr. na CN-Flores? O Sr. acha que pode haver algum risco nisso (adesão voluntária)? Por quê?
3. Como o Sr. avalia a sua interação com os demais envolvidos na CN-Flores (clientes e produtores)? Essas interações são apenas para fins comerciais (oferta e demanda de produtos) ou há troca de conhecimento/informações?
4. O Sr. percebe se existem normas e regras de funcionamento dos negócios na CN-Flores? Se sim, quais seriam elas? Há alguma participação de vocês na criação dessas normas/regras?
5. Quais seriam barreiras ou dificuldades encontradas no desenvolvimento dessas normas para CN-Flores atualmente? Por quê?

6. Na opinião do Sr. o que poderia ser feito para resolver esses problemas?
7. Na sua opinião, que regra outra deveria ser incorporada para a comunidade de negócios?
8. Na opinião do Sr. as normas/regras atualmente existentes, elas são monitoradas/cobradas para que sejam cumpridas? Se sim, como isso ocorre? E se não, por quê?
9. Há algum tipo de indicador que mede e mostre o desempenho/resultado da sua empresa na CN-Flores? Acha isso importante? Por quê?
10. Como esse monitoramento poderia ser implementado ou melhorado na CN-Flores? E quais seriam os benefícios para o Sr. e para o grupo?
11. Percebe se existem incentivos para a interação e colaboração entre os membros da CN-Flores? Se sim, como isso ocorre?
12. Por outro lado, se alguém agir de forma inapropriada nos negócios praticados na CN-Flores, existe alguma forma de penalidade? Se sim, quem as aplica?
13. Quais seriam as dificuldades na criação desses incentivos e punições? E como resolve-las?
14. Quais os ganhos que isso traria para a sua empresa e para o grupo de produtores da CN-Flores?
15. Quanto a plataforma CN-Flores, o Sr. já tinha ouvido falar sobre tecnologias semelhantes no setor de flores? Se sim, poderia relatar?
16. E o Sr. já realizou negócios pela CN-Flores? Se sim, quantos? Se não, por que?
17. O que motivou o Sr. a fazer negócios pela CN-Flores? (Tendência do futuro, seguir líderes do setor, etc.);
18. O Sr. se sente confortável com a internet e com a plataforma da CN-Flores? Por quê?
19. Para o Sr. fazer parte da CN-Flores, lhe transmite credibilidade? Por quê?
20. Para o Sr. o que poderia ser feito para aumentar a coesão, colaboração e ação conjunta dos membros da CN-Flores?
21. Para finalizar, como o Sr. avalia os resultados da sua empresa com a participação na CN-Flores?

**APÊNDICE B – ROTEIROS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS
SEMIESTRUTURADAS**

Ficha de Identificação (Usuários)	
As informações solicitadas são de uso exclusivo do pesquisador e o anonimato das empresas e dos respondentes será mantido quando da análise dos dados e da publicação dos resultados. Solicito autorização para gravar a entrevista.	
Dados sobre a empresa/propriedade	
1. Nome da empresa:	
2. Tempo de atuação no ramo:	
3. Número de funcionários (atualmente):	
4. Tamanho da propriedade (em hectares):	
5. Faturamento aproximado de sua empresa em 2015: <input type="checkbox"/> De R\$ 60.000,01 até R\$ 360.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.600.000,00	
6. Tipo de ator:	7. Com quais plantas você trabalha?
<input type="checkbox"/> Produtor	<input type="checkbox"/> Flor de corte
<input type="checkbox"/> Produtor agenciador	<input type="checkbox"/> Plantas ornamentais
<input type="checkbox"/> Agenciador de produtos	<input type="checkbox"/> Forração
<input type="checkbox"/> Atacadista	<input type="checkbox"/> Flor de vaso
<input type="checkbox"/> Garden Center	<input type="checkbox"/> Plantas verdes
<input type="checkbox"/> Paisagista	<input type="checkbox"/> Grama
<input type="checkbox"/> Varejista	<input type="checkbox"/> Outras
<input type="checkbox"/> Decorador	
<input type="checkbox"/> Outros tipos de atuação na cadeia	
Dados sobre o entrevistado	
8. Nome do respondente: _____	
9. E-mail: _____ Telefone: _____	
10. Idade: _____	
11. Qual o seu nível de escolaridade?	
<input type="checkbox"/> Até 1º Grau	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto
<input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo

<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação
12. Participa ou já participou da gestão da associação/cooperativa: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
13. Há quanto tempo trabalha na empresa:	
14. Sua função dentro da empresa é:	
15. Quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas (computador, notebook, internet, celular, smartphone, fax), o Sr. se sente confortável com a sua utilização? Por quê? _____ _____ _____ _____	
Deseja obter retorno dos resultados agregados desta pesquisa: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	

Continua ...

Elementos	Participantes processo decisório	Usuários membros
<p>Eventos – histórico de criação/adesão à CVN e principais decisões relacionadas a sua governança.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Sr. fez parte da decisão em desenvolver uma CV para a associação/cooperativa. Se tivesse que eleger um ou dois acontecimentos marcantes que motivaram essa decisão, qual ou quais seriam? 2. Além da decisão de criar uma CV, que outras decisões foram tomadas para a CV. Como elas ocorreram? Quem participou dessas decisões? 3. Para o funcionamento da CV, quais foram as primeiras normas e regras a serem criadas? Ocorreram situações em que foram transpostas normas e regras do modelo de negócio físico para o modelo virtual? Se sim, quais as principais? 4. Destas normas e regras iniciais da CV, o que continua em funcionamento? O que teve que ser mudado? Por quê? 5. Quais foram e quais são os critérios exigidos para participar da CV? 6. Quais conteúdos são compartilhados na CV (negócios, informações, conhecimento, etc.)? (O que é compartilhado por exemplo para que um negócio se concretize.) 7. Com relação a plataforma da CV, quem e como foram especificados os requisitos do sistema? Quem e como testou e validou a plataforma da CV? O Sr. participou? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para começar, fale um pouco sobre a sua história de atuação no setor de flores, as mudanças ocorridas, maiores dificuldades no início e atuais, perspectivas para o futuro. 2. O Sr. é atualmente um membro da CV, ou talvez tenha feito parte da decisão em desenvolver uma CV para a associação/cooperativa. Se tivesse que eleger um ou dois acontecimentos marcantes que motivaram essa decisão, qual ou quais seriam?
<p>Intensidade do relacionamento</p>		<ol style="list-style-type: none"> 3. A CV é parte de um relacionamento interorganizacional mais abrangente. No caso a Cooperativa Veiling/APROESC. Quais são os principais atores da cooperativa/associação (produtores, varejistas, atacadistas, especialistas em transporte, fornecedores, outros)? Qual é o ator mais influente? Por quê? 4. Como ocorre a cooperação/colaboração entre as organizações participantes da Cooperativa Veiling/APROESC? E na CV? 5. Com que tipo de organização (outros produtores, varejistas, atacadistas, especialistas em transporte, fornecedores, entre outros) a sua empresa se relaciona? E na CV?

		<p>6. Com quantas organizações sua empresa se relaciona fisicamente? E de modo eletrônico (virtualmente)?</p> <p>7. Com que frequência são feitas as trocas de informação, conhecimentos e negócios nos relacionamentos físicos? Como isso ocorre? Com que frequência são feitas as trocas de informação, conhecimentos e negócios nos relacionamentos virtuais/eletrônicos? Como isso ocorre? (Para cada tipo de conteúdo)</p> <p>8. Na opinião do sr. como a virtualidade pode ajudar na troca de conteúdo entre os participantes da CV? (Troca de informações, conhecimentos e os conteúdos necessários para que as transações de negócio ocorram – fotos, orçamentos, pedidos, etc.).</p> <p>9. Além da CV o Sr. faz uso de outros meios virtuais/eletrônicos para realizar negócios? Se sim, quais os principais? Qual a porcentagem de uso de: () WhatsApp () E-mail () Página de internet () Outro. Qual?</p> <hr/> <p>Confiança</p> <p>10. O que o Sr. leva em consideração para confiar nos demais participantes da CV? Como vocês avaliam o nível de confiança entre os participantes da CV? Por que?</p> <p>11. As normas e regras existentes na CV promovem confiança? Elas são suficientes? Por quê?</p> <p>12. O que vem a ser a confiança no ambiente virtual? Por que?</p> <p>Legitimidade</p> <p>13. O que da CV lhe transmite credibilidade? As transações de negócios, troca de informações e conhecimentos fazem parte dessa credibilidade. Como o Sr. avalia a imagem da sua empresa por ela fazer parte da CV? Por quê?</p> <p>14. O que vem a ser a legitimidade (construção da imagem e reputação) no ambiente virtual? Por que?</p>
--	--	--

<p>Virtualidade x Estrutura da governança</p>	<p>Centralização</p> <p>8. Como o uso de TI pode influenciar na centralização (concentradas em poucas pessoas ou todos têm oportunidade de dar opinião a respeito) das decisões para a CV?</p> <p>9. Como as decisões são transmitidas aos usuários da CV?</p> <p>Formalização</p> <p>10. O funcionamento dos negócios na CV são regidos por alguma norma/regra formalizada? Os comportamentos dos participantes da CV são regidos por alguma norma/regra formalizada?</p> <p>11. As normas e regras são formalizadas com uso da TI na CV? Como? Em quais documentos essas regras e normas estão formalizadas?</p> <p>Especialização</p> <p>12. Atualmente, há alguma estratégia no sentido de organizar o transporte coletivo dos produtos negociados na CV? Como ocorre? Há participação de outros agentes especializados em outras atividades da cadeia que atuam na comunidade? Como atuam? Se não, já pensaram em alguma forma para que isso ocorra?</p>	<p>Centralização</p> <p>15. Existem formas virtuais/eletrônicas para transmitir as decisões tomadas na CV? Como ocorrem? Se não, por quê?</p> <p>16. Há alguma participação de vocês nessas decisões? Se sim, como isso ocorre? Se não, por quê?</p> <p>17. O quanto o sr. percebe que a virtualidade influencia (dar agilidade, facilidade e produtividade) no processo decisório da CV?</p> <p>Formalização</p> <p>18. O funcionamento dos negócios na CV são regidos por alguma norma/regra formalizada? Os comportamentos dos participantes da CV são regidos por alguma norma/regra formalizada?</p> <p>19. As normas e regras são formalizadas com uso da TI na CV? Como isso? Em quais documentos essas regras e normas estão formalizadas?</p> <p>Especialização</p> <p>20. Atualmente, há alguma estratégia virtual para organizar o transporte coletivo dos produtos negociados na CV? Como ocorre? Há participação de outros agentes especializados em outras atividades da cadeia que atuam na comunidade? Como atuam? Se não, já pensaram em alguma forma para que isso ocorra?</p>
<p>Virtualidade x Instrumentos da governança</p>	<p>Coordenação</p> <p>13. Como as ações coletivas dos participantes da CV são coordenadas de modo que estejam em sintonia com os objetivos da CV? Qual a influência da virtualidade nesse processo de coordenação?</p> <p>Controle</p> <p>14. Como as ações coletivas praticadas na CV são monitoradas e avaliadas? Quem é responsável por esse processo? Como a virtualidade influencia nesse processo?</p> <p>Incentivos e sanções</p>	<p>Coordenação</p> <p>21. Como as ações coletivas dos participantes da CV são coordenadas de modo que estejam em sintonia com os objetivos da CV? Qual a influência da virtualidade nesse processo de coordenação?</p> <p>Controle</p> <p>22. Como as ações coletivas praticadas na CV são monitoradas e avaliadas? Quem é responsável por esse processo? Como a virtualidade influencia nesse processo?</p> <p>Incentivos e sanções</p>

	<p>15. Como os participantes são incentivados a participar das atividades coletivas? Como a virtualidade influencia na implementação desses incentivos?</p> <p>16. Existem sanções para comportamentos inadequados entre os participantes da CV? Quem as aplica? Como a virtualidade influencia na execução dessas sanções?</p>	<p>23. Como os participantes são incentivados a participar das atividades coletivas? Como a virtualidade influencia na implementação desses incentivos?</p> <p>24. Existem sanções para comportamentos inadequados entre os participantes da CV? Quem as aplica? Como a virtualidade influencia na execução dessas sanções?</p>
--	---	---

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Descrição:

- ✓ Estrutura (espaço físico, equipamentos, tecnologias, ...):

- ✓ Pessoas (Posição que ocupam, aparência, modo de agir e falar, ...)

- ✓ Eventos e comportamentos (Controles exercidos, práticas do dia a dia, ...)

Reconstrução de descrições:

- ✓ Diálogos, gestos, depoimentos, frases, ...

Reflexões:

- ✓ Reflexões analíticas - o que interessa?
