

## Associação entre governança colaborativa e os resultados nas redes: o caso de Juruáia/Brasil

### Association between collaborative governance and network results: the case of Juruáia/Brazil

ERNESTO GIGLIO\*,  <https://orcid.org/0000-0001-6193-1421>  
Universidade Paulista, Brasil, [ernesto.giglio@gmail.com](mailto:ernesto.giglio@gmail.com)

LÍDIA CRUZ,  <https://orcid.org/0000-0003-3393-9703>  
Gestora de Planejamento do Ministério de Planejamento, Brasil, [lidiageronimo@gmail.com](mailto:lidiageronimo@gmail.com)

ANDRÉIA DEROLDO,  <https://orcid.org/0000-0003-0473-4688>  
Universidade Paulista, Brasil, [andreiaderoldo1@gmail.com](mailto:andreiaderoldo1@gmail.com)

\*Autor da correspondência

#### Abstract

*This paper proposes that collaborative governance is at the heart of network development and influences results. Qualitative and quantitative research was carried out, analyzing the unique case of the local underwear cluster in Juruáia, Minas Gerais, Brazil. Indicators were constructed for the interviews and questionnaires. The data supported an influence of collaborative governance on both commercial and social results, mainly because of the strong ties of a sub-group of actors who decide the business's direction in the city. The article supports and reinforces the importance of research into collaborative governance and provides a matrix of operational and reliable indicators.*

**Keywords:** network, collaborative governance, results, cluster.

#### Resumo

Propõe-se que a governança colaborativa é o centro do desenvolvimento das redes, influenciando nos resultados. Realizou-se pesquisa qualitativa e quantitativa, analisando-se o caso único do Arranjo Produtivo Local (APL) de moda íntima de Juruáia, no Estado de Minas Gerais, no Brasil. Construíram-se indicadores para as entrevistas e os questionários. Os dados sustentaram a associação de influência da governança colaborativa nos resultados comerciais e sociais, especialmente por causa dos laços fortes de um subgrupo de atores que decidem os rumos do negócio na cidade. O artigo sustenta e reforça a importância de pesquisas sobre governança colaborativa e oferece uma matriz de indicadores operacionais e confiáveis.

**Palavras-chave:** rede, governança colaborativa, resultados, cluster.

Recebimento: 4 de março de 2021 / Aceitação: 22 de junho de 2023 / Publicação: 19 de dezembro de 2024



Esta obra está protegida bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional



**CÓMO CITAR:** Giglio, Ernesto; Cruz, Lídia y Deroldo, Andréia (2024). Associação entre governança colaborativa e os resultados nas redes: o caso de Juruáia/Brasil. *Economía, Sociedad y Territorio*, 24(76): e1846. <http://dx.doi.org/10.22136/est20241846>

## Introdução

*Redes* podem ser definidas como a formação de grupos de atores que possuem recursos complementares num sistema de interdependência e de trocas para o alcance de objetivos convergentes sem perder sua autonomia (Thomson e Perry, 2006). Em função do fenômeno crescente das redes, desde sua legitimação como área científica (Nohria e Eccles, 1990), autores afirmam a importância de se investigar as regras de ações coletivas e suas consequências nos resultados comerciais, sociais e rearranjos da própria rede (Dicken *et al.*, 2001). Entre as pequenas e médias empresas existe a possibilidade delas se estruturarem em *clusters* ou como redes de cooperação.

O trabalho em grupo, num sistema de redes, apresenta conflitos de interesses, incertezas do comportamento dos atores, os jogos de poder e liderança, entre outros, que exigem a presença de mecanismos que resolvam os conflitos e criem coesão no grupo. Esses mecanismos constituem a governança, que pode se manifestar de maneira formal, contratual, ou colaborativa, ou relacional, que são as expressões mais correntes (Milagres *et al.*, 2019).

As expressões *colaborativa* e *relacional* têm em comum a afirmativa que a governança é construída pelos atores diretamente envolvidos na tarefa que criam ou ajustam as regras de ações coletivas. É este ponto comum que utilizamos neste trabalho e, apenas por questão de clareza no texto, vamos utilizar o termo *governança colaborativa*, nesse sentido de construção conjunta.

Parte da literatura sobre redes afirma que a governança é o principal fator de organização e desenvolvimento das redes (Grandori, 1997), em razão de que direciona o comportamento dos atores e os modos de produção da tarefa. Os estudos sobre redes e governança geraram várias classificações de governança (Provan e Kenis, 2008), das quais valorizamos a governança construída pelos próprios atores que realizam a tarefa, com as expressões *governança colaborativa* ou *relacional* (Jones *et al.*, 1997; Emerson *et al.*, 2012).

Sobre essas duas expressões, a *governança colaborativa* é definida como os esforços do governo em captar atores para participarem da tarefa (Ansell e Gash, 2008; Jun e Bryer, 2017), mas as pesquisas não analisam com detalhes o processo de formação dos mecanismos da governança que deve ocorrer conforme os atores se reúnem. Por seu lado, a governança relacional é a matriz de relacionamento entre os atores de uma rede que facilita a conversa e decisão sobre os mecanismos

de ação coletiva (Milagres *et al.*, 2019). Nesse conceito, o relacionamento é uma condição antecedente para a emergência da governança, mas os artigos sobre governança relacional não analisam o processo de construção dos mecanismos com alguns raros trabalhos (Liu e Zhang, 2013; Zaheer *et al.*, 2010).

Outro ponto que se afirma ser importante, mas com poucos dados empíricos, é a associação da governança colaborativa com os fatos da rede, tais como a estrutura de papéis e funções, os modos de produção da tarefa e os resultados alcançados. A evidência sobre essa carência de conhecimentos levou ao objetivo deste trabalho, que é contribuir com os conhecimentos sobre a associação entre governança colaborativa e os resultados das redes.

Para investigar a proposição da associação entre esses dois fatores coletaram-se dados do Arranjo Produtivo Local (APL) de Juruáia, uma concentração geográfica de empresas do setor de moda íntima, localizada no sul do Estado de Minas Gerais, no Brasil. A rede de Juruáia apresenta sinais de ser um caso único porque: a) é a única reconhecida como APL do ramo têxtil no Estado, b) a concentração é tanto de lojistas quanto de fornecedores/fabricantes locais, o que é raro em Arranjo Produtivo Local.

Dados iniciais indicaram que há um grupo de empresários que conversa e decide os mecanismos de ações coletivas, e as organizações do APL apresentam resultados comerciais acima da média do mercado brasileiro, que foi de retração em 2021. Além disso, o grupo realiza ações sociais de integração entre os empresários e também com a população, tais como feiras e encontros sociais beneficentes. Os dados indicam a presença da governança colaborativa e sua possível associação com os resultados. A pergunta problema que surge da revisão bibliográfica e dos sinais de Juruáia é: Quais são e como se manifestam os sinais de associação entre os indicadores da governança colaborativa e os indicadores de resultados na rede selecionada?

## 1. Fundamentos teóricos

O tema de governança torna-se cada vez mais relevante na atualidade, por esse motivo existem revisões bibliográficas que buscam os fatores comuns na literatura (Popering-Verkerk *et al.*, 2022). Esses estudos concluem que faltam pesquisas empíricas sobre governança.

Realizamos revisão bibliográfica sobre governança e resultados de redes, na base Scopus, com as expressões *governance*, *collaborative governance*, *relational governance*, *constructed governance* e *network results*. As expressões isoladas aparecem com frequências que variam de centenas para milhares (*network result* = 47.920; *collaborative governance* = 1906), mas a conjunção de governança com resultados mostra frequência de dezenas (*network result* + *collaborative governance* = 20 artigos selecionados). Essa seleção final considerou o conteúdo dos resumos e das conclusões.

A partir dessa seleção mais rigorosa sobre o conteúdo dos artigos encontrados, chegou-se nas seguintes convergências e distinções:

A) Afirma-se que a construção dos mecanismos de governança depende da existência de relações de confiança entre os atores. Este é o conceito de *governança relacional*.

B) Há concentração de estudos relacionados a políticas públicas e questões ambientais, mas sem uma posição dominante. Aqui a *governança colaborativa* é predominantemente definida como esforço do governo na atração de atores na sociedade para realização de trabalho conjunto.

C) O modo dominante de construção de conhecimento ocorre por estudos de casos, com questionários e revisões bibliográficas, que indicam um estágio científico inicial, exploratório.

D) Sobre a possível associação entre governança e resultados, encontraram-se afirmativas, mas sem pesquisas de campo que as sustentem.

O presente artigo está em linha com a afirmativa da importância da governança sobre os fatos das redes, incluindo os resultados, e vai um passo além, dado que oferece evidências empíricas dessa associação através do caso selecionado. Para a realização da tarefa selecionaram-se os seguintes pontos de partida teóricos:

#### I. Conceito e características de rede

A convergência sobre o que define uma rede coloca os seguintes pontos: a) complexidade de tarefas, b) interdependência, c) consciência de ação coletiva, d) presença de problemas comuns e objetivos coletivos, e) presença de governança.

Complexidade de tarefas significa a exigência de conhecimentos específicos, que se unem para o modo de realização da tarefa (Santos *et al.*, 2011). A complexidade cria a situação de interdependência entre os atores, já que cada ator precisa do recurso que o outro detém. Essa interação resulta em trocas constantes (Rusbult e Van Lange, 2003), mediadas por uma consciência da ação coletiva, que é a disposição para a realização de parcerias na obtenção de resultados que não

aconteceriam na ação individual. De acordo com Whitaker (2017), a consciência da necessidade de ação coletiva facilita a obtenção de resultados. Para que as trocas e ações coletivas se realizem é necessário que exista uma governança, ou seja, um conjunto de regras, práticas, normas, valores e ética compartilhados pelo grupo (Grandori e Soda, 1995).

Desse conceito de rede deriva a primeira afirmativa do artigo.

A1. Negócios relativos à cadeia têxtil, tais como a moda íntima, podem ser alavancados quando se realizam no formato de rede. Afirma-se que em Juruáia existem os sinais de formato de rede.

As características do formato de redes evidenciam a necessidade de relacionamento para resolver a interdependência, decidir a governança e trabalhar de modo coletivo, o que leva à segunda base teórica.

## II. Abordagem social de redes

Os fatos das redes, tais como sua estrutura de ligações e a forma de realizar as tarefas, dependem basicamente dos relacionamentos entre os atores (Dyer *et al.*, 2018; Barcelar Abbud e Tonelli, 2018). Deste princípio desenvolveu-se um campo de estudo sobre a influência do relacionamento na construção da governança, representada na *expressão governança relacional* e nos resultados das redes. Da abordagem social de redes deriva a segunda afirmativa do artigo.

A2. A dominância de relações de confiança e de comprometimento catalisa a formação da governança, a qual diminui os conflitos no grupo e auxilia na obtenção de resultados. Afirma-se que em Juruáia existem relações de confiança e de comprometimento que facilitam a emergência da governança e a obtenção de resultados.

## III. Conceito de governança

*Governança* é um conjunto de mecanismos que orienta as ações coletivas, as decisões, os modos de realizar as tarefas e o controle do comportamento oportunista (Roth *et al.*, 2012; Monteiro *et al.*, 2014). A governança constrói a estrutura de papéis e funções (Prentice *et al.*, 2019); desenvolve a coesão do grupo, diminui os conflitos de interesses e indica o modo de realização das tarefas. Obtendo essa situação de um grupo com poucos conflitos, a governança auxilia na obtenção dos resultados (Wegner e Verschoore, 2022; Wegner *et al.*, 2017).

A governança pode se manifestar formalmente, o que se refere a mecanismos explícitos, por exemplo num contrato que estabelece as normas de relacionamento e os modos de produção.

Autores convergem na afirmativa que a governança formal não é capaz de solucionar todos os problemas de um grupo, porque surgem situações imprevistas, que geram a necessidade de se fazer ajustes e acordos (Williamson, 2019). Esses ajustes são o que aqui denominamos de *governança colaborativa*.

Do conceito de governança deriva a terceira afirmativa do artigo.

A3. A governança está no centro do desenvolvimento de uma rede oferecendo a diretriz de comportamento e modos de operações na realização das tarefas. Parte da governança de uma rede pode ser caracterizada como formal e parte colaborativa. Afirma-se que em Juruiaia encontram-se os dois formatos de governança e a presença da governança colaborativa ajusta os modos de produção da tarefa da moda íntima e facilita a obtenção de resultados.

#### IV. Conceito de governança colaborativa

A *governança colaborativa* é o processo coletivo de decisão sobre os ajustes ou criação de regras e a necessidade de novas regras por causa dos limites da governança formal (Zaheer e Venkatraman, 1995). Para que essas decisões ocorram é necessário que haja predominância de relações de confiança e de comprometimento entre os atores (A2). As decisões de ajustes da governança referem-se às regras de contratos, aos processos de produção e aos modos de relacionamento nas tarefas (Milagres *et al.*, 2019). A suposição é que com esses ajustes o grupo funciona com poucos ou nenhum conflito e com foco na tarefa, o que ocasiona a melhoria dos resultados. Essa é a lógica que associa a governança colaborativa com os resultados.

Do conceito de governança colaborativa criamos a quarta afirmativa do artigo.

A4. A governança colaborativa é o conjunto de mecanismos criados pelos próprios atores que executam as tarefas para facilitar e direcionar as ações coletivas a partir de um ambiente de relacionamento com domínio da confiança e do comprometimento. Existindo essas condições, surgem os resultados.

Sobre os resultados, é possível agrupar a produção acadêmica em três grandes grupos: resultados comerciais, sociais e rearranjos da rede.

As variáveis relativas aos resultados comerciais de redes são as mesmas utilizadas para organizações isoladas, tais como indicadores financeiros, satisfação dos usuários, volume de bens/serviços ofertados e adquiridos, entre outros. No presente trabalho utilizam-se alguns desses critérios, apresentados na tabela 2, adiante.

As variáveis relativas aos resultados sociais, que são fundamentais em políticas públicas, se referem à qualidade de vida dos que participam da produção da rede. No caso de Juruá seriam os lojistas, os funcionários, os donos de fábricas, por exemplo. A qualidade de vida se manifesta na saúde física, no estado psicológico, nos relacionamentos sociais e nas relações com o meio ambiente, o que inclui participação social e política na rede. Também se consideram os indicadores de responsabilidade social das empresas que são aumento de empregados, melhoria nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores (Pereira *et al.*, 2012)

As variáveis de rearranjo da rede se referem às mudanças que se realizam no grupo, tais como evolução da curva de aprendizagem de ações coletivas ou incremento da qualidade do serviço, de acordo com os resultados obtidos (Kim e Sullivan, 2023). Uma tarefa importante foi construir os indicadores derivados das variáveis.

### **1.1. Quadro dos indicadores**

O termo *indicador* se refere à evidência coletada sobre a presença e as relações entre variáveis selecionadas pelo pesquisador (Minayo, 2008). Os indicadores qualitativos referem-se às evidências coletadas em discursos, análises e percepções de diferentes atores sobre os aspectos da realidade (Jannuzzi, 2014).

O primeiro passo na construção de uma matriz de indicadores é selecionar as variáveis importantes, em consonância com o objetivo da investigação. A tabela 1, adiante, lista as variáveis e o descritivo dos indicadores da governança colaborativa. Eles se encontram nos artigos da revisão realizada e também em alguns artigos clássicos frequentemente citados, indicados na última coluna.

A coleta da evidência dos indicadores pode ocorrer de várias formas, tais como documentos, acompanhamento, entrevista e questionários. Os dois últimos foram utilizados neste trabalho.

Para a seleção, ajuste e construção dos indicadores utilizaram-se os critérios de validade encontrados na literatura (Bossel, 2001; Webster e Sanderson, 2013), que são 1) acessibilidade dos dados, 2) padronização do indicador, 3) relevância para o objetivo da pesquisa, 4) clareza no texto explicativo do indicador, 5) facilidade para definir metas a serem alcançadas, 6) consistência científica no sentido de padrão de coleta, 7) coerência com a realidade local, 8) capacidade de síntese do indicador.

A tabela 1 apresenta os indicadores de governança colaborativa selecionados. Os itens 1, 2, 3 e 7 se referem a mecanismos sobre direitos e deveres; os itens 4 e 5 se referem a mecanismos de operações e os itens 6 e 8 sobre o relacionamento e um ambiente seguro.

**Tabela 1**  
**Indicadores de governança colaborativa**

<i>Variáveis de Governança</i>	<i>Conceito operacional</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Autores</i>
1. Critério de inclusão e exclusão	São os ajustes sobre as condições, regras, processos e aplicação das condições de entrada, saída espontânea e saída forçada do grupo	1.1. As condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo 1.2. Sobre a forma de se verificar essas condições de entrada (formulário, entrevista...) 1.3. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão 1.4. Situações e condições para expulsar algum ator do grupo	Jones <i>et al.</i> , 1997; Bertoli <i>et al.</i> , 2017
2. Coordenação	Criação e ajustes das ações, regras, funções e rotinas de coordenação	2.1. Regras para eleição do coordenador 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador	Castro e Gonçalves, 2014; Bertoli <i>et al.</i> , 2017
3. Controle	Criação e ajustes dos mecanismos que indicam se as pessoas estão fazendo o que devem fazer. Decisões sobre punições	3.1. O que é controlado 3.2. Formas de controle (planilhas, relatórios) 3.3. Conhecimento das regras de controle por todos do grupo 3.4. Existência de punições quando algo não é cumprido	Abreu <i>et al.</i> , 2013
4. Mecanismos de operação	Regras de como o grupo deve funcionar para ações coletivas diminuindo ou eliminando conflitos	4.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas) 4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas 4.3. Uso dos recursos 4.4. Formas de decisão 4.5. Transparência das ações 4.6. Avaliação de desempenho 4.7. Condições de remuneração	Span <i>et al.</i> , 2012
5. Mecanismos de acesso à informação	São as regras e ações que criam as condições para acesso a informação	5.1. Se existem e quais são as regras de restrição de acesso às informações para aqueles que não fazem parte do grupo	Jones <i>et al.</i> , 1997
6. Incentivos e recompensas	Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas	6.1. Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira 6.2. Acesso a cursos de treinamento. 6.3. Gratificação natalina	Castro e Gonçalves, 2014
7. Equidade	Ações e regras sobre igualdade de direito e deveres, sem hierarquias e privilégios especiais	7.1. Se existem normas (como aceitação incondicional) para que todos sejam tratados como iguais no grupo 7.2. Normas e práticas em reuniões ou em atos coletivos para que todos tenham os mesmos direitos de fala e voto	Roth <i>et al.</i> , 2012

Tabela 1 (continuação)

<i>Variáveis de Governança</i>	<i>Conceito operacional</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Autores</i>
8. Existência de um ambiente seguro	Práticas e normas que indicam aos atores sobre estarem em um ambiente seguro, que compartilha as ideias sobre valores, normas e práticas	8.1. Evidências de valores, ideias, práticas e normas que são compartilhadas por todos 8.2. As ações do grupo ocorrem com poucos conflitos por causa da visão coletiva 8.3. Sinais de comportamentos e discursos de que os atores pertencem ao grupo, que fazem parte do grupo 8.4. Sinais de comportamentos e discursos de que os atores apresentam confiança e segurança ao participarem do grupo 8.5. Sinais de comportamentos e discursos de que os atores podem falar porque são ouvidos e respeitados	Rousseau, 1989; Saz-Carranza e Vernis, 2006

Fonte: elaboração própria a partir de informação documental referenciada.

Sobre os indicadores de resultados, aplicaram-se os mesmos critérios de legitimidade já citados e foram selecionados indicadores encontrados na busca bibliográfica, considerando os de natureza geral, por exemplo *como a rede possibilita novos negócios* (Emerson *et al.*, 2012), bem como os específicos do negócio têxtil de Juruáia. A tabela 2 expõe a seleção dos indicadores que se consideram adequados e operacionais para a presente pesquisa.

**Tabela 2**  
**Indicadores de resultados das redes**

<i>Categorias</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Autor</i>
A. Sinais de resultados comerciais: lucro, variedade de produtos, melhorias de processos, aumento de produtividade, volume de vendas	A.1 Evolução de ganhos individuais por causa do trabalho coletivo A.2 Evolução de melhorias de processos e inovações A.3 Sobre a evolução na produção e oferta de novos produtos em cada empresa e na cidade A.4 Sobre volume de vendas de bens/serviços	Adam <i>et al.</i> , 2008
B. Sinais de resultados sociais, que são as ações sociais que a rede realiza e seus efeitos	B.1 Ações que o grupo realiza que tem efeito na qualidade de vida do sujeito entrevistado (ex.: treinamentos) B.2 Ações de melhorias de saúde, de educação, de participação política, de capacitação profissional, de condições de trabalho B.3 Ações de compromisso público como proteção à natureza e a promoção da diversidade B.4 Desenvolvimento de talentos e capacidades B.5 Programas de incentivos para agir coletivamente e permanecer no grupo B.6 Melhoria nas condições de trabalho	Flanagan, 1982

Tabela 2 (continuação)

<i>Categorias</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Autor</i>
C. Sinais de rearranjos no grupo, tais como processos, reciprocidade, solução de conflitos e cooperação	C.1 Sobre a evolução do grupo para trabalhos coletivos C.2 Sobre a evolução da solução de problemas, sejam de origem interna ou externa C.3 Sobre a evolução da troca de informações, tanto no conteúdo quanto nos modos, tais como transparência C.4 Sobre a evolução da consciência e aceite das regras de trabalho em conjunto: hierarquia, liderança, divisão de tarefas e responsabilidades, divisão de custos e lucros C.5 Aprendizagem do uso dos recursos disponíveis (financeiros, máquinas, equipamentos, conhecimentos) C.6 Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades sociais, reuniões informais, confraternizações	Miles e Snow, 1992; Keast <i>et al.</i> , 2004, Kim e Sullivan, 2023

Fonte: elaboração própria dos autores a partir de informação documental referenciada.

## 2. Metodologia

A pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso único, com estratégia descritiva e exploratória, de caráter qualitativo e quantitativo, com análise de conteúdo e análises estatísticas descritivas. Sobre o caso selecionado, a cidade de Juruáia foi a primeira a ser legalmente reconhecida pelo governo do Estado de Minas Gerais como um APL. Além disso, os números crescentes do negócio e o poder de atrair compradores de várias partes do Brasil a colocam numa posição de destaque entre os clusters de moda. Um fator que facilita o desenvolvimento do APL é que a maioria dos fabricantes e fornecedores de insumos estão presentes no local. Em Juruáia encontram-se os fatores que determinam um APL: concentração geográfica, presença de fornecedores locais, especialização das empresas, cooperação entre empresas, cultura da comunidade adaptada ao APL e estratégia de resultado orientada para o APL (Aguiar *et al.*, 2017).

Outro fator de distinção e de qualificação do caso para este trabalho é que os próprios lojistas se organizaram para desenvolver o APL, saindo na frente das ações da prefeitura, para inverter uma ordem que costuma ser a dominante em clusters de negócios no Brasil.

Para investigar o APL utilizam-se estratégias descritivas e analíticas (Yin, 2009), que buscam associar os resultados comerciais e sociais da rede de Juruáia com os indicadores de governança colaborativa. O primeiro passo de investigação foi levantar a bibliografia pertinente sobre a

associação entre governança colaborativa e os resultados de redes. Os dados indicaram um campo em construção do conhecimento com ausência de modelos e teorias testadas.

O segundo passo foi a construção de indicadores das categorias de governança colaborativa e de resultados. As tabelas 1 e 2, na seção anterior, mostram a conclusão desse esforço. A partir deles foi possível construir o roteiro de entrevista e o questionário com escala Likert de cinco pontos.

As perguntas e as questões estão orientadas para a investigação da associação entre as duas categorias. Um exemplo de pergunta do roteiro foi: “4.4 Quando tem um assunto que envolve todos os empresários e que precisa ser resolvido, como as decisões são tomadas? Como essa forma de decisão foi combinada? Que efeitos essa regra de decisão causa nos resultados? ”.

Esse mesmo tema de processo decisório ficou assim no questionário:

4.4. Quando é para resolver algum assunto que envolve a todos, a nossa forma de decisão é reunir todo mundo para discutir e decidir.

a( ) concordo totalmente b( ) concordo c( ) nem concordo, nem discordo d( ) discordo e( ) discordo totalmente

4.4. A. Fomos nós mesmos que combinamos que seria assim.

a( ) concordo totalmente b( ) concordo c( ) nem concordo, nem discordo d( ) discordo e( ) discordo totalmente

Para as entrevistas foram selecionados quatro respondentes que, por suas funções, ou posições na rede, foram capazes de responder as questões da pesquisa: 1) representante da diretoria da associação comercial, 2) empresário local, que faz parte do grupo mais antigo e que participou do nascimento da associação, 3) empresário local, que não faz parte desse grupo mais antigo e fundador da associação, 4) comprador habitual do APL. Apesar da amostra heterogênea, em quatro entrevistas já se atingiu a saturação (Barcellos Fontanella *et al.*, 2011).

Os questionários foram aplicados em 22 lojistas locais, selecionados pelo sistema de bola de neve (Sedgwick, 2013).

Além dos dados de fontes primárias, coletaram-se dados de fontes secundárias: as publicações da associação comercial de Juruáia em seu site oficial (Aciju, 2023), onde são divulgados eventos e notícias sobre a cidade e seus associados; atas das reuniões da associação, relatórios de resultados divulgados pela associação, contratos de parcerias de fornecimento, informação do banco de dados da prefeitura e da associação local, informações de mídia (Lina, 2023; Juruáia, 2023).

Para a análise de dados qualitativos de entrevistas e documentos, seguem-se as regras da análise de conteúdo, com a técnica de análise temática (Bardin, 2016). As respostas são organizadas num quadro, mostrando-se as inferências das associações entre elas. Para os dados dos questionários realizaram-se análises não paramétricas (Linebach *et al.*, 2014), para encontrar os clusters e organizar as porcentagens de respostas de concordância e de discordância em blocos. Os dados das fontes foram triangulados conforme orientações de autores de metodologia (Creswell, 2021; Flick *et al.*, 2004).

### 3. O caso da rede de Juruiaia

Juruiaia é um município do sudoeste de Minas Gerais, com uma extensão de 219,512 km<sup>2</sup> e população é estimada em 10,563 habitantes segundo o IBGE (2020), conhecida como a Capital da Lingerie. O município é o terceiro maior polo fabricante de moda íntima do país, devido a que gera cerca de 5000 empregos, com mais de 200 confecções que fabricam em torno de 1.5 milhão de peças por mês.

A ACIJU (Associação de Comércio e Indústria de Juruiaia) promove anualmente dois grandes eventos na cidade: a Felinju, criada em 1998 e a FestLingerie, criada em 2005, ambas conhecidas no Brasil pelos empresários do setor. Além dos negócios, essas feiras fomentam eventos culturais com a apresentação de bandas, teatros, danças e grupos de seresta, o que indica a integração entre práticas comerciais e sociais. A ACIJU está no centro dos eventos e do funcionamento do negócio na cidade. Ela foi criada em 1997 e no ano seguinte já realizou a primeira feira Felinju. A criação desse evento é um exemplo de governança colaborativa na rede (as regras construídas para a realização do evento) com resultados sociais e comerciais (uma feira que é atração comercial e também um evento social).

Um dado notável é que as empresas e a própria associação seguem um princípio de independência do governo local, conforme se verifica nos documentos e discursos. Além dessas duas grandes feiras, existem outros eventos criados pelos lojistas, nos quais se verifica a presença de a) empreendedorismo dos empresários locais e b) a existência de subgrupos de negócios na cidade, como a Toque Brasil e Câmara da Mulher. São subgrupos que decidem ações e que evidenciam a

existência da governança colaborativa com vários acordos, arranjos e inovações criados em cada um deles.

A Toque Brasil é um exemplo de sub-rede que cria seus mecanismos e obtém resultados. É um grupo que negocia a compra coletiva de matéria-prima. Um aviamento que custava em média US\$2.00 através do grupo é comprado por US\$1.00 dólar, exemplo de resultado alcançado pela governança colaborativa.

Além dos empresários, a rede de Juruáia inclui a Prefeitura, com as Secretarias, o governo do Estado, o Sebrae, que é uma organização que apoia empresários, fornecedores e empresas de apoio. Todos contribuíram para a capacitação dos empresários e seus colaboradores ofertando cursos de costura, modelagem, desenvolvimento de coleção e ajudando as empresas a se aprimorarem cada vez mais. São ações de qualificação que se associam à melhoria no desempenho nos negócios. A ACIJU aparece regularmente como o ator central dessas ações.

Entrevista técnica realizada com um ator que é uma liderança feminina local mostrou que os empresários conhecem e seguem alguns princípios do cooperativismo e associativismo, sendo a empresária incentivadora e mentora do empreendedorismo local. A empresária idealizou a formação da ACIJU, foi seu primeiro presidente e criou a maior feira de lingerie da cidade. Ela é líder e incentivadora do trabalho em parceria na cidade.

A difusão dos princípios cooperativos e associativos dessa empresária impulsionou o progresso do APL, com o princípio básico que a união dos empresários é o fator de sucesso do comércio local. Além da importância dessa liderança, os dados indicam que o APL de Juruáia foi desenvolvido a partir do trabalho de outras lideranças que se uniram alternando-se na presidência da associação e buscando ajustes constantes nos modos de negócio na cidade. São movimentos que indicam o desenvolvimento de governança colaborativa.

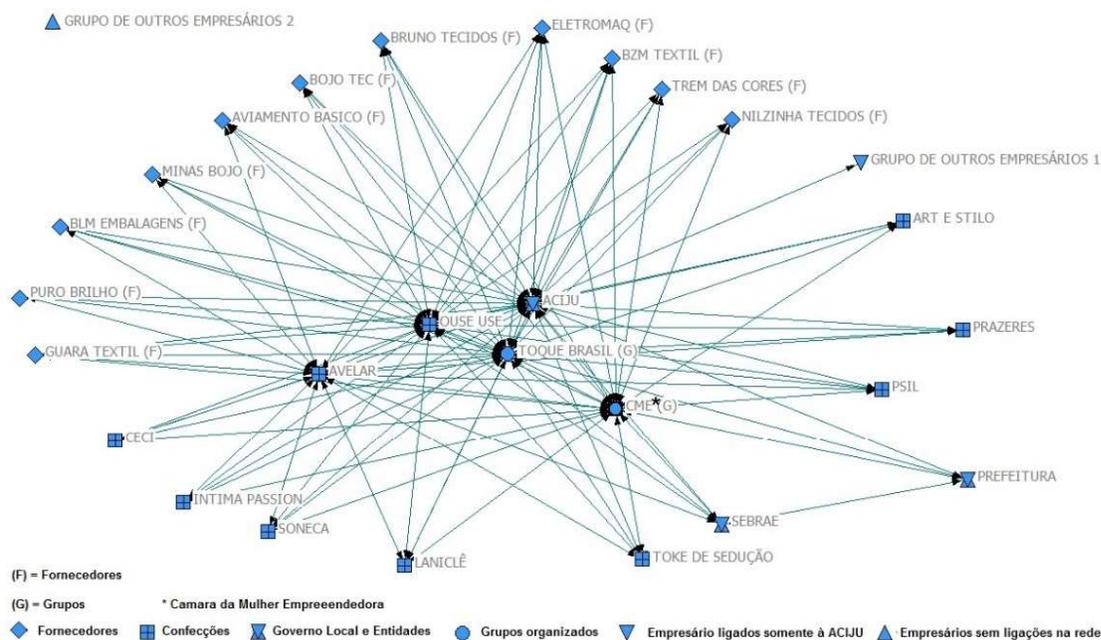
### ***3.1. Mapa de ligações da rede de Juruáia***

Os dados coletados permitiram construir o desenho das ligações dos atores, a partir do *software* UCINET (figura 1). As ligações indicam a liderança de duas indústrias de confecções na rede e três associações, sendo os atores centrais da rede.

Essas confecções líderes foram as pioneiras da rede e partiu de iniciativa delas a criação da ACIJU. Outros desdobramentos da ação dos líderes foi a criação da Toque Brasil que é um grupo organizado para compras coletivas de materiais e suprimentos e a CME (Câmara da Mulher Empreendedora), que trata da participação e colaboração social do grupo no município.

O nome Câmara da Mulher Empreendedora deve-se ao fato de a grande maioria dos empreendimentos da cidade serem liderados por mulheres. Esse grupo organiza ações sociais, eventos de promoção à saúde, capacitações, entre outros eventos de promoção social local. A história dessas ações, movimentos e criação de associações é uma evidência da presença da governança colaborativa, pois tudo era criado e ajustado entre os atores.

**Figura 1**  
**Estrutura de ligações do caso da rede de Juruiaia**



Fonte: elaboração própria dos autores com o *software* UCINET (Borgatti *et al.*, 2002).

### 3.2. Análise das entrevistas

Foram realizadas quatro entrevistas com atores importantes da rede.

Sujeito 1:

O sujeito 1 faz parte da diretoria da associação dos lojistas locais e seu discurso foi voltado para a união e trabalho de uma parte dos empresários, que são mais unidos e comprometidos. Ele atribui a organização e o desenvolvimento do comércio local a esse grupo: “temos um grupo pequeno ainda, na casa de dezenas de empresários locais, que se organizaram e trabalham para o crescimento do comércio local”.

Em seu discurso relaciona mecanismos de governança colaborativa com os resultados: “a partir do momento que nos unimos e nos organizamos, foi possível conseguirmos maior competitividade e melhores resultados frente aos que não quiseram participar do grupo”. Explica que vários empresários estão no local agindo pela lógica de mercado e não querem se unir, nem fazer parte da associação.

Entre as ações coletivas realizadas por esse grupo com laços fortes, destaca-se a compra coletiva de matéria prima para a produção têxtil. Para realização dessa compra este grupo legalizou-se com o nome LC Brasil. Esse grupo é constituído pelos empresários mais antigos e são eles que organizam os eventos e ações sociais ligadas ao comércio local: “nós somos os pioneiros, organizamos todo o comércio local, a associação comercial e criamos diversos eventos para divulgar a cidade”.

A tabela 3 registra os indicadores de governança e de resultados mais valorizados no discurso do sujeito e que foram associados tanto no discurso do sujeito quanto nas inferências resultantes da análise de conteúdo.

**Tabela 3**

**Associações entre indicadores no discurso do sujeito 1**

<i>Governança colaborativa</i>	<i>Resultados</i>
2 – Coordenação	A1 – Evolução de ganhos
6 – Incentivos e recompensas	A4 – Volume de vendas
8 – Ambiente seguro	B5 – Incentivos para agir em grupo
	C1 – Evolução da união do grupo
	C5 – Uso dos recursos disponíveis
	C6 – Participação em atividades sociais

Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados de entrevistas.

A análise sustenta a proposição da associação entre os dois grupos de indicadores.

Sujeito 2:

É empresário local que faz parte do grupo com laços mais fortes. A linha geral de discurso confirma a ação desse grupo nos resultados alcançados: “nós conseguimos nos unir e montar um grupo

que se tornou bastante forte, nós conseguimos comprar juntos e fazer marketing e as nossas decisões são tomadas em conjunto”.

No seu discurso associou o ambiente seguro com resultados valorizando os de natureza social. Seu discurso sobre ambiente seguro é sobre baixa incidência de conflitos e competição acirrada, transparência e cooperação. A tabela 4 mostra as associações encontradas na análise de conteúdo.

**Tabela 4**

**Associações entre indicadores no discurso do sujeito 2**

<i>Governança colaborativa</i>	<i>Resultados</i>
8 – Ambiente seguro	A1 – Evolução de ganhos C1 – Evolução da união do grupo C6 – Participação em atividades sociais

Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados de entrevistas.

Tal como na entrevista anterior, existem evidências de associações entre indicadores das duas categorias.

Sujeito 3:

O sujeito 3 é empresário da rede e não faz parte do subgrupo com laços mais fortes. Seu discurso é de estar excluído do grupo dominante sem as vantagens só acessíveis a esse subgrupo: “alguns empresários aqui tem uma panela e acabam tendo vantagem em relação à nós que estamos fora, em geral eles são daqui mesmo e acabam decidindo quase tudo porque eles tem o apoio da prefeitura e da associação comercial”.

O entrevistado discursa sobre as diferenças comerciais quando se está dentro ou fora desse subgrupo: “nós que viemos de fora, temos algumas desvantagens como por exemplo o valor dos alugueis dos imóveis comerciais que são muito caros enquanto os mais antigos são donos do seu ponto e isso faz com que eles possam ter preços mais atraentes”.

Esse discurso de oposição ao subgrupo dominante reforça a evidência de uma governança localmente construída (“eles decidem tudo”) em associação com resultados comerciais (por exemplo, os custos de aluguel) e sociais (relações sociais fortes e antigas facilitando negociações). As associações encontradas são apresentadas na tabela 5.

**Tabela 5**

**Associações entre indicadores no discurso do sujeito 3**

<i>Governança colaborativa</i>	<i>Resultados</i>
1 – Critério de inclusão e exclusão	A – Resultados comerciais
3 – Controles	B – Resultados sociais
5 – Acesso à informação	C6 – Participação em atividades sociais
7 – Equidade	

Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados de entrevistas.

Sujeito 4:

O sujeito é comprador habitual na cidade e conhece as rotinas, regras e relacionamento entre os atores. Sua linha geral de discurso converge com o do entrevistado 1 ao afirmar que sempre procura os lojistas que fazem parte do grupo organizado: “eu e os demais compradores sempre buscamos fazer nossas compras com os mesmos lojistas x, y, z (lojistas mais antigos e/ou que fazem parte do subgrupo LC Brasil) porque eles oferecem os melhores produtos e preços”. O sujeito comentou sobre a relação de confiança com os lojistas selecionados, a qualidade do produto e facilidades de entregas. Os exemplos indicam que a força dos laços se estende para além do subgrupo até chegar aos seus compradores.

A entrevista adicionou uma variável não listada anteriormente, que é a relação com o consumidor. Nesse caso, o indicador 4 de governança colaborativa “Mecanismos de operação” apareceu associado aos indicadores “A.2 Melhorias de processos”, “A.3 Oferta de novos produtos” e “A.4 Oferta de serviços”.

A análise do conjunto das entrevistas revelou evidências que quando um grupo desenvolve a governança colaborativa, como o caso do subgrupo LC Brasil, surgem melhorias sociais e comerciais, quando se compara com o outro grupo com atuação comercial tradicional. Dessa forma a existência desse subgrupo sustenta a proposição deste trabalho.

### **3.3. Apresentação e análise dos questionários**

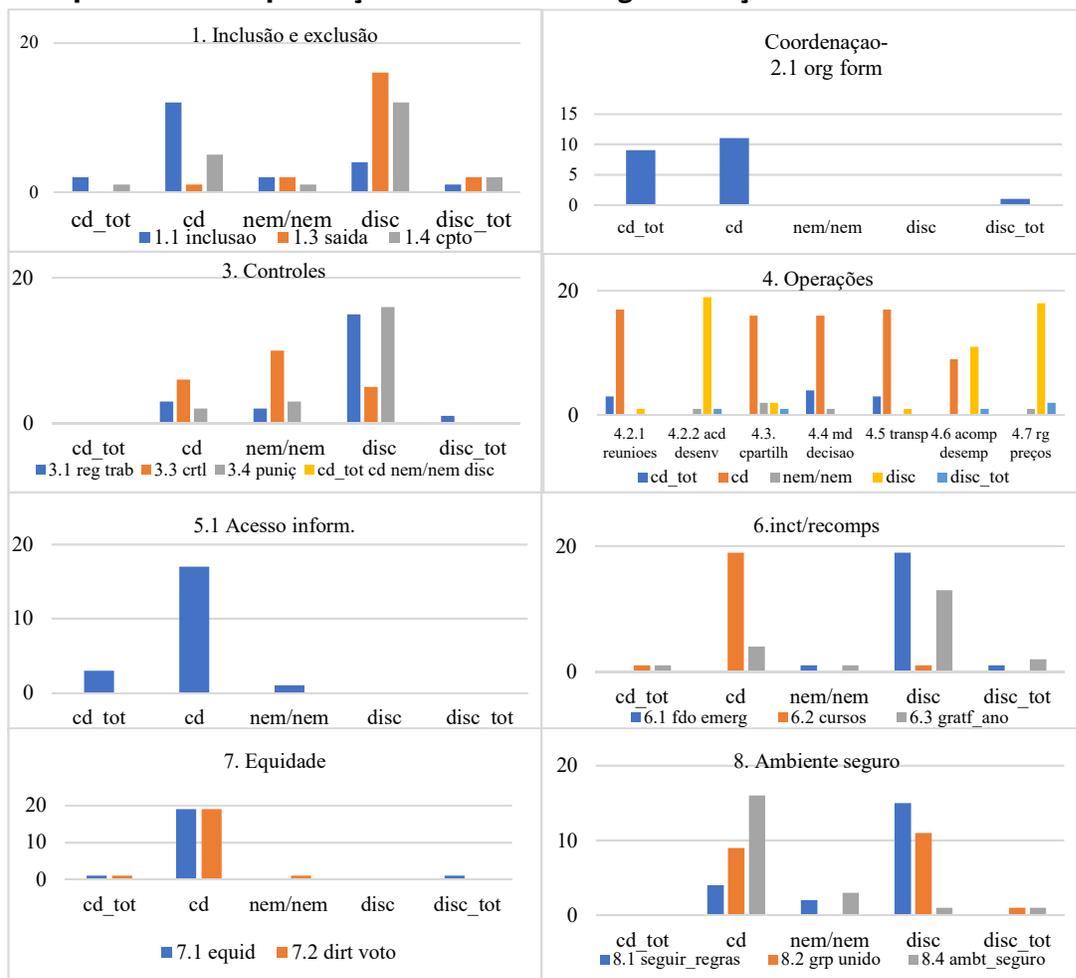
Foram obtidas 22 respostas: 19 proprietários de lojas, 1 da associação local, 1 do governo e 1 prestador de serviço. A sequência de itens do questionário coloca uma questão sobre a existência da governança e logo em seguida a afirmativa sobre os próprios atores terem construído essa governança.

As respostas foram tabuladas numa planilha Excel. A partir dessa matriz construiu-se outra planilha com as somas das frequências das respostas para cada ponto da escala: Concordo totalmente- código cd\_tot; Concordo-código cd; Nem concordo, nem discordo código nem/nem; Discordo- código dc; Discordo totalmente código dc\_tot. Os dados foram organizados em três planilhas, uma sobre a presença da governança, outra sobre a *governança colaborativa* e uma terceira sobre os resultados comerciais, sociais e rearranjos da rede.

Para facilidade de visualização, construíram-se os gráficos dessas três planilhas, apresentados a seguir. O primeiro conjunto de gráficos mostra a presença da governança (gráfico 1).

**Gráfico 1**

**Respostas sobre a presença de indicadores de governança nos atores de Juruaia**



Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados dos questionários.

O conjunto de dados revela a dispersão nas respostas de concordância e de discordância. Os indicadores 2 (coordenação), 4.2.1 (agenda de reuniões), 4.3 (compartilhamento de informações), 4.4 (modo de decisão), 4.5 (transparência), 5.1 (acesso à informação) e 7 (equidade) apresentam dominância de concordância. Já os indicadores 1 (critérios de inclusão e exclusão), 3 (controles), 4.2.2 (desenvolvimento de novas tecnologias) e 4.7 (regras de participação) apresentam dominância de discordância. Os indicadores 6 (incentivos e recompensas) e 8 (ambiente seguro) não tem dominância estabelecida.

Sobre os indicadores com resultados de discordância 1 e 3 é possível inferir sua proximidade. Na visão dos respondentes não existem controles claros (item 3), incluindo os critérios de inclusão e exclusão (item 1). Com o mesmo raciocínio pode-se aproximar os indicadores 5.1 e 7 no sentido de transparência e acesso às informações. Os resultados dos indicadores 4.2.2 e 4.7 mostram que não há acordo sobre formas de se trabalhar em conjunto, por exemplo sobre preços dos produtos. Esta linha de discordância é coerente com a discordância dos indicadores 1 e 3.

O conjunto dos indicadores aponta para ausência de alguns mecanismos de controles e incentivos que poderiam facilitar as ações coletivas, tais como o 8.1 (cumprimento das regras) e 8.2 (união do grupo).

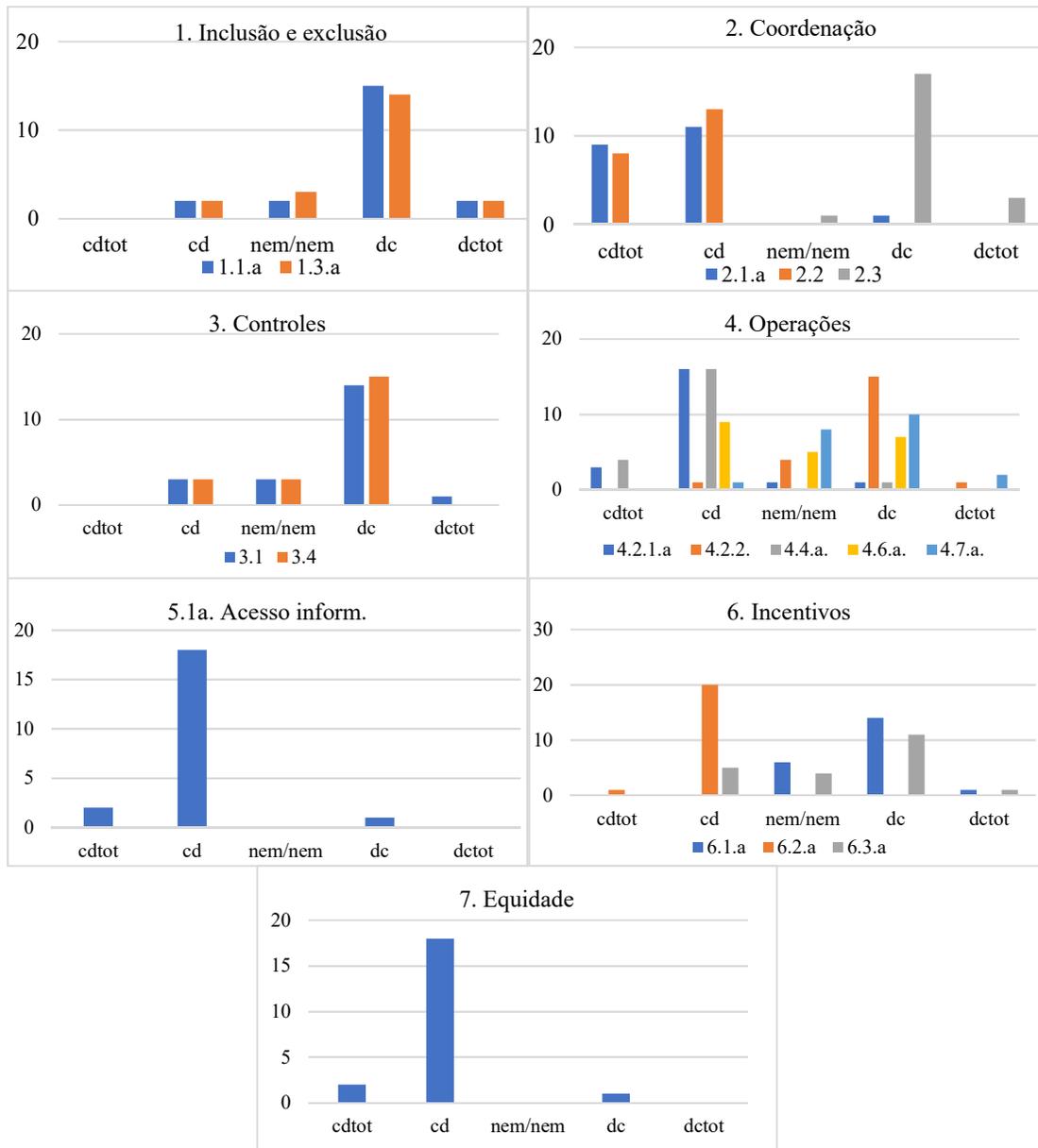
Em seguida, no gráfico 2 apresentam-se os resultados sobre as respostas de criação dos mecanismos feita pelo próprio grupo. A resposta “concordo totalmente”, por exemplo, significa que aquele indicador foi criado ou ajustado pelo próprio grupo.

Tal como no caso anterior, os dados apresentam variação de dominância de concordância e discordância. Coerente com as respostas do bloco anterior, os indicadores 1 e 3 apresentam dominância de discordância. Considerando os indicadores com dominância de concordância, tais como 2.1a, 2.2, 4.2.1a, 4.4a, 5.1a, 6.2a e 7, pode-se afirmar que os atores estão participando das decisões de ações coletivas. Por outro lado, os indicadores com dominância de discordância tais como 3, 4.2.2, 4.7a e 6.1a mostram os limites de participação dos atores.

Analisando-se os dois conjuntos de gráficos pode-se afirmar que existem esforços de formação de um grupo unido e coeso, que decide as regras, mas também existem atores que pouco participam, ou pouco se comprometem com as decisões do grupo mais atuante. A análise é coerente quando se lembra que existem grupos distintos na cidade, um mais coeso e ativo e outro mais disperso.

**Gráfico 2**

**Presença da governança colaborativa na rede de Juruáia**

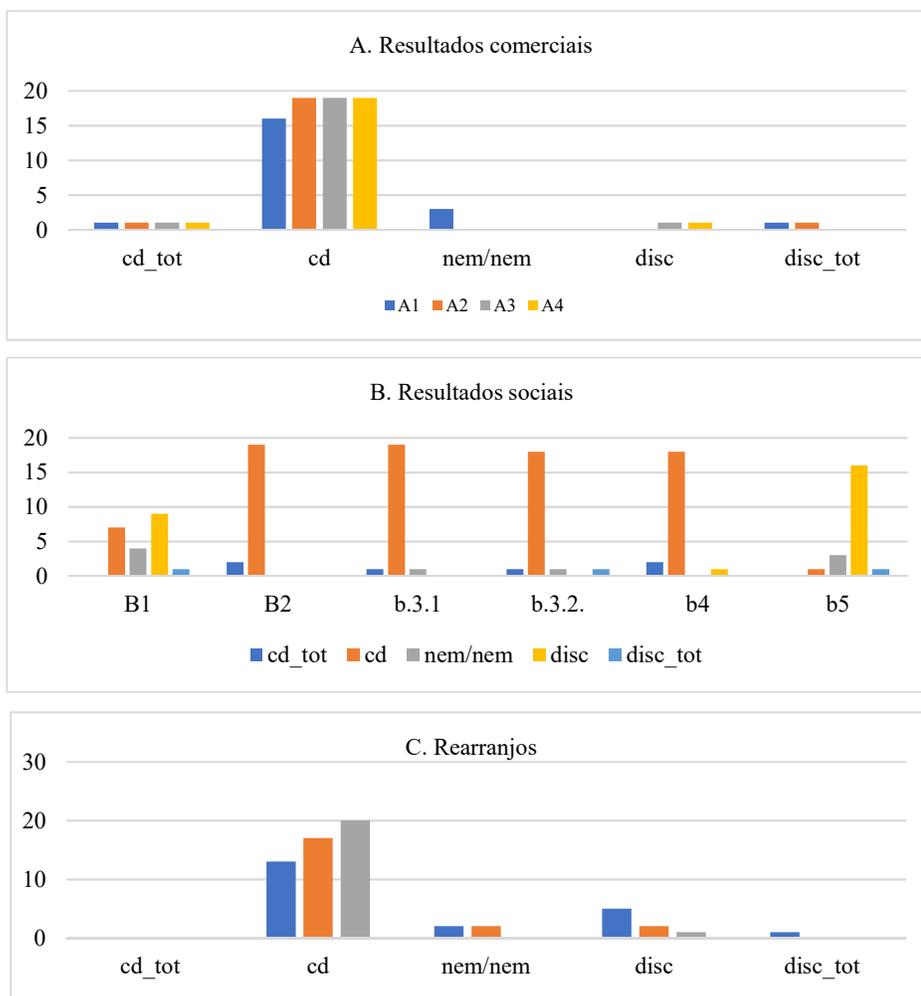


Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados dos questionários.

Analisando-se os dois conjuntos de gráficos pode-se afirmar que existem esforços de formação de um grupo unido e coeso, que decide as regras, mas também existem atores que pouco participam, ou pouco se comprometem com as decisões do grupo mais atuante. A análise é coerente quando se lembra que existem grupos distintos na cidade, um mais coeso e ativo e outro mais disperso.

O gráfico 3 apresenta os resultados dos indicadores de resultados.

**Gráfico 3**  
**Frequência dos resultados na rede de Juruiaia**



Fonte: elaboração própria dos autores a partir de dados dos questionários.

O gráfico dos resultados comerciais assinala dominância de concordância. Independentemente de criarem ou não regras, os respondentes afirmam melhorias nos resultados de negócios. A mesma dominância se observa no gráfico sobre resultados de rearranjos. Os respondentes declaram que o grupo de lojistas se adapta às mudanças, troca informações e se capacita no uso de recursos.

O gráfico dos resultados sociais evidencia que quando se trata de responsabilidade social, sustentabilidade e capacitação os respondentes concordam que a situação vem melhorando (indicadores b2, b.3.1, b.3.2 e b.4), mas quando se trata de relações sociais a resposta é que ela não ocorre e não se desenvolve no grupo (indicadores b1 e b5). Utilizando a abordagem social como base para a emergência da governança colaborativa, pode-se afirmar que o grupo encontra dificuldades em desenvolver a rede

de relacionamentos que possibilita a discussão de regras e obtenção de resultados.

A coesão social é mais restrita ao grupo mais antigo e fundador da associação. Como os dados foram obtidos em questionário online, sem identificação, não foi possível realizar a análise de cluster, mas pode-se supor que os respondentes do grupo mais ativo provavelmente são os responsáveis pela frequência de concordância nos itens b1 e b5. Em outras palavras, a possível existência de um cluster “grupo mais unido” versus “grupo mais amplo e não muito unido” poderia explicar a variação de frequências nesses indicadores sociais e também nas respostas sobre governança colaborativa.

### ***3.4. Resposta da pesquisa***

Triangulando-se os dados obtidos e o gráfico gerado pelo Ucinet, verifica-se que a rede de Juruá apresenta um subgrupo no centro, com laços fortes, com evidências de governança colaborativa e sua influência nas três categorias de resultados.

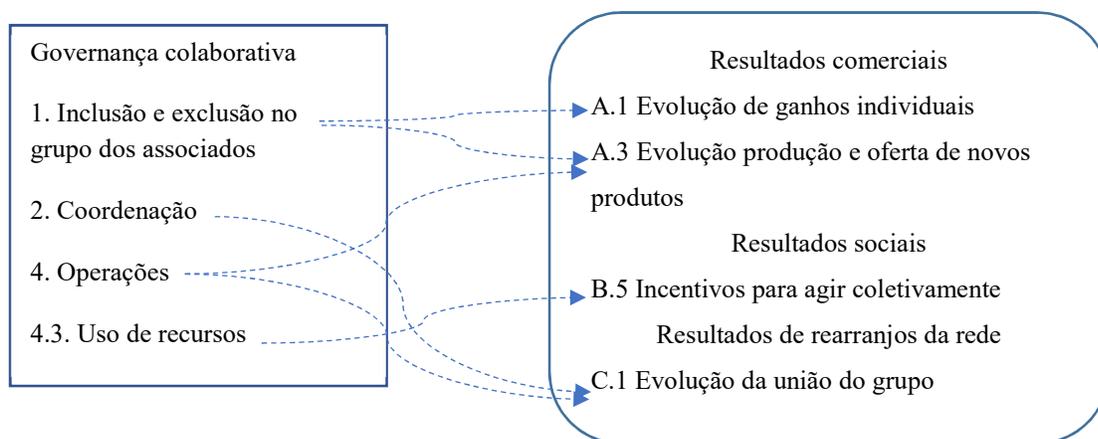
Existe outro grupo na rede, cujos atores agem em função de uma visão de mercado, mais do que de propósitos coletivos, mas gostariam de participar do grupo mais fechado. Há um terceiro grupo de empresários com menos tempo no negócio, de três a quatro anos na cidade, que agem essencialmente numa lógica de mercado, não fazem parte da associação e se instalaram na cidade buscando a oportunidade de negócio.

A existência desses três grupos distintos nas suas conexões e participação na rede, cuja representação gráfica está clara na figura 1, pode explicar a variação nas respostas sobre a existência de mecanismos e sobre o próprio grupo ter criado esses mecanismos, conforme se verifica nos gráficos 1 a 3. Segundo o objetivo deste artigo, o ponto importante é que o subgrupo mais ativo, que apresenta mais exemplos de governança colaborativa, é o que obtém melhores resultados comerciais e o que mais gera atividades sociais, o que sustenta a proposição do artigo.

Considerando o conjunto de dados, especialmente as tabelas de associações, criou-se a figura 2, com os indicadores mais frequentes e mais valorizados pelos sujeitos. As linhas pontilhadas mostram as relações que foram verbalizadas nos discursos e as relações inferidas nas entrevistas e nos questionários.

Figura 2

Resultado das associações de indicadores da rede de Juruiaia



Fonte: elaboração própria dos autores a partir dos dados coletados.

Além desses indicadores mais frequentes, ressalta-se a presença de indicadores novos, tais como o relacionamento com o consumidor, associado aos resultados comerciais. Significa que mesmo não estando presente na figura 2, algumas associações ensejam novos estudos. Artigos sobre o tema de governança coletiva ressaltam essa necessidade de entendermos como mais atores participam das redes de negócios e das políticas públicas (Meijer *et al.*, 2019).

Os resultados sugerem mais estudos sobre redes em clusters onde existem e onde não existem subgrupos dominantes e sua associação com os resultados obtidos. Secundariamente, sugere-se estudos sobre a influência de associações comerciais em clusters. No caso de Juruiaia, a associação foi fundada por esses atores do subgrupo dominante e é quem centraliza as ações de marketing, de feiras, de eventos sociais reunindo os lojistas da cidade.

## Conclusões

Considerando a raridade de dados empíricos que sustentem a associação entre a governança colaborativa e os resultados das redes, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória, com dados coletados no caso do APL de Juruiaia, no Estado de Minas Gerais, no Brasil. O APL tem características, tais como proximidade geográfica da cadeia de fornecedores, que o credencia como um estudo de caso único.

A partir de análises trianguladas de dados de entrevistas, questionários e documentação, a resposta da pesquisa é que existem evidências da associação entre a governança colaborativa e os resultados comerciais, sociais e de rearranjos da rede. Essa associação aparece mais claramente num subgrupo constituído de empresários que agiram na formação e organização do grupo, o que resulta numa associação. Existe um segundo subgrupo constituído de empresários que legitima o grupo dominante e não criam problemas e resistências, mas também não participam das decisões.

Os empresários desse subgrupo mais atuante, com laços mais fortes, obtêm melhores resultados comerciais do que os atores não associados, porque são mais conhecidos e mais procurados pelos compradores por oferecerem melhores condições. Além disso, são os que organizam os eventos sociais da cidade, as feiras, cursos, campanhas, entre outras ações. As evidências sustentam a proposição da associação entre a governança construída pelo grupo e os resultados alcançados.

Conforme se verifica na figura 2, algumas associações foram mais firmemente estabelecidas pelos dados, em particular os indicadores 2 (coordenação) e 4 (operações influenciando os resultados comerciais e sociais). A matriz de associações na figura 2 constitui uma contribuição teórica relevante e inovadora, visto que abre o caminho para novas pesquisas.

O artigo oferece um benefício metodológico valioso — a matriz de indicadores — que se mostrou operacional e confiável, isto é, as questões foram entendidas e discriminaram subgrupos. A matriz está pronta para ser replicada em novas pesquisas.

A pesquisa mostrou que alguns indicadores não privilegiados na matriz original apareceram como significativos e poderiam ser adicionados em trabalhos futuros. Por exemplo, o gênero do empreendedor é importante, lembrando que é um negócio de moda íntima mais atrativo para mulheres. Existem movimentos, tais como a Câmara da Mulher Empreendedora, que destacam a relevância do gênero na rede.

Tendo em conta os possíveis impactos sociais e econômicos, o trabalho é fundamental e se justifica por assinalar um caminho de análise sobre os fatores de sucesso de clusters. O Brasil apresenta muitas iniciativas dessa natureza, mas os dados oficiais, como das Secretarias de Desenvolvimento e do Sebrae e pesquisas (Wegner e Padula, 2012), indicam pouco conhecimento sobre como trabalhar em cooperação.

Na nossa América Latina precisamos conhecer com profundidade como desenvolver regiões e clusters, mesmo que tenhamos que construir nossos próprios modelos. A literatura americana e europeia sobre cluster investiga outras realidades como clusters de tecnologia, de equipamentos, de biomedicina. Aqui nós precisamos olhar para o agronegócio, o turismo, o artesanato, os produtos especiais, que constituem nossa realidade.

Os resultados abrem perspectivas de avanço no conhecimento do tema da governança colaborativa, especialmente em arranjos produtivos locais, com ou sem associações.

## Referências

- Abreu, Ana Cláudia Donner; Helou, Angela Regina Heinzen Amin e Fialho, Francisco Antônio Pereira (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(4), 608-620. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512013000400009>
- Aciju (Associação Comercial e Industrial de Juruáia) (2023). Site. <https://www.aciju.com.br/>
- Adam, Carla Regina; Oliveira, João Righi e Schmidt, Serje (2008). Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. *REDES: Revista do Desenvolvimento*, 13(3), 218-240.
- Aguiar, Helder de Souza; Pereira, Cristina Espinheira Costa; Donaire, Denis e Tromboni de Souza Nascimento, Paulo (2017). Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.003>
- Ansell, Chris e Gash, Allison (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Barcelar Abbud, Elenice e Tonelli, Danny Flávio (2018). Governança colaborativa: implantação de parques tecnológicos pelo governo de MG. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(2), 95-110. <https://doi.org/10.4013/base.2018.152.02>
- Barcellos Fontanella, Bruno Jose; Moretti Luchesi, Bruna; Borges Saidel, Maria Giovana; Ricas, Janete; Ribeiro Turato, Egberto e Gusmão Melo, Débora (2011). Amostragem em

- pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 389-394.
- Bardin, Laurence (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bertoli, Nilson César; Giglio, Ernesto; Beltrami, Gabriela e Ravello, Felipe (2017). Conceptual proposal of trust and commitment as axes computers network states. *Espacios*, 38(6), 1-16.
- Borgatti, Steve; Everett, Martin e Freeman, Lee (2002). *Ucinet for Windows Software for Social Network Analysis (ver. 6)*. <https://acortar.link/pOAEI0>
- Bossel, Hartmut (2001). *Indicators for sustainable development: theory, method, applications*. International Institute for Sustainable Development. International Institute for Sustainable Development. <https://cutt.ly/USVCj7f>
- Castro, Marcos e Gonçalves, Sandro (2014). Contexto institucional de referência e governança de redes: Estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, 48(5), 1281-1304. <https://doi.org/10.1590/0034-76121764>
- Creswell, John (2021). *Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto* (5.<sup>a</sup> ed.). Penso.
- Dicken, Peter; Kelly, Philip; Olds, Kris e Yeung, Henry Wai-Chung (2001). Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. *Global Networks*, 1(2), 89-112. <https://doi.org/10.1111/1471-0374.00007>
- Dyer, Jeffrey; Singh, Harbir e Hesterly, William (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Emerson, Kirk; Nabatchi, Tina e Balogh, Stephen (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Flanagan, John Clemans (1982). Measurement of quality of life: Current state of the art. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 63(2), 56-59.
- Flick, Uwe; Von Kardoff, Ernst e Ines Steinke, Ines (2004). *A Companion to Qualitative Research*. Sage.

- Grandori, Anna (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management and Governance*, 1, 29-47. <https://doi.org/10.1023/A:1009977627870>
- Grandori, Anna e Soda, Giuseppe (1995). Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2020, 26 de maio). *Características gerais dos domicílios e dos moradores: 2019. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. IBGE. <https://cutt.ly/PSVV9pr>
- Jannuzzi, Paulo de Martino (2014). Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 137-160. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.222>
- Jones, Candance; Hesterly, William e Borgatti, Stephen (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945. <https://doi.org/10.2307/259249>
- Jun, Kyu-Nahm e Bryer, Thomas (2017). Facilitating public participation in local governments in hard times. *American Review of Public Administration*, 47(7), 840-856. <https://doi.org/10.1177/0275074016643587>
- Juruaia (2023). Site. <https://encurtador.com.br/3W3In>
- Keast, Robyn; Mandell, Myrna; Brown, Kerry e Woolcock, Geoffrey (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x>
- Kim, Saerim e Sullivan, Andrew (2023). Connecting the composition of collaborative governance structure to community-level performance in homeless services. *Public Administration Review*. 83(4), 734-749. <https://doi.org/10.1111/puar.13632>
- Lina, Carolina (2023, 29 de mayo). Felinju 2023 tem crescimento de 20% en negócios em relação ao ano passado, aponta Aciju. *Sul de Minas*. <https://encurtador.com.br/5X3Fz>
- Linebach, Jared; Tesch, Brian e Kovacsiss, Lea (2014). *Nonparametric Statistics for Applied Research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9041-8>

- Liu, Zhenyu e Zhang, Qunhong (2013). The effects of interorganizational systems on relational governance in the manufacturer-supplier relationship. *Contemporary Logistics*, 11, 55-62.
- Meijer, Albert Jacob; Lips, Miriam e Chen, Kaiping (2019). Open governance: a new paradigm for understanding urban governance in an information age. *Frontiers in Sustainable Cities*, 1, 3. <https://doi.org/10.3389/frsc.2019.00003>
- Milagres, Rosileia das Mercês; Silva, Samuel e Rezende, Otávio (2019). Collaborative governance: the coordination of governance networks. *Revista de Administração FACES*, 18(3), 103-120. <https://doi.org/10.21714/1984-6975faces2019v18n3art6846>
- Miles, Raymond e Snow, Charles (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72. <https://doi.org/10.2307/41166703>
- Minayo, Maria Cecília (2008). Projeto de investigação. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec Abrasco.
- Monteiro, Mario; Oliveira, Marcelle; Marcon, Rosilene e Alencar, Roberta Carvalho (2014). External corporate governance mechanisms: mergers and acquisitions on the Brazilian market. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 4(2), 4-19. <https://encurtador.com.br/gLat1>
- Nohria, Nitin e Eccles, Robert (1990). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School.
- Pereira, Érico Felden; Teixeira, Clarissa e Pereira, Anderlei dos Santos (2012). Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 241-250. <https://doi.org/10.1590/s1807-55092012000200007>
- Popering-Verkerk, Jitske van; Molenveld, Astrid; Duijn, Michael; van Leeuwen, Corniel e Van Buuren, Arwin (2022). A framework for governance capacity: a broad perspective on steering efforts in society. *Administration & Society*, 54(9), 1767-1794. <https://doi.org/gr5tvv>
- Prentice, Christopher; Imperial, Mark e Brudney, Jeffrey (2019). Conceptualizing the collaborative toolbox: a dimensional approach to collaboration. *American Review of Public Administration*, 49(7), 792-809. <https://doi.org/10.1177/0275074019849123>

- Provan, Keith e Kenis, Patrick (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Roth, Ana Lúcia; Wegner, Douglas; Antunes, José Antônio e Padula, Domingos (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, 47(1), 112-123.
- Rousseau, Denise (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rusbult, Caryl e Van Lange, Paul (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145059>
- Santos, Adriana; Fazon, Cintia e Meroe, Giuliano (2011). Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração*, 5(1), 1-15.
- Saz-Carranza, Angel e Vernis, Alfred (2006). The dynamics of public networks: A critique of linear process models. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 416-427. <https://doi.org/10.1108/09513550610677753>
- Sedgwick, Philip (2013). Snowball sampling. *BMJ British Medical Journal*, 347, 1-15. <https://doi.org/10.1136/bmj.f7511>
- Span, Kees; Luijkx, Katrien; Schols, Jos e Schalk, René (2012). The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: a conceptual analysis. *American Review of Public Administration*, 42(2), 186-201. <https://doi.org/10.1177/0275074011402193>
- Thomson, Ann Marie e Perry, James (2006). Collaboration processes: inside the black box. *Public Administration Review*, 66(1), 20-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
- Webster, Premila e Sanderson, Denise (2013). Healthy cities indicators-a suitable instrument to measure health? *Journal of Urban Health*, 90, 52-61. <https://doi.org/10.1007/s11524-011-9643-9>
- Wegner, Douglas; Durayski, Juliana e Verschoore Filho, Jorge (2017). Governança e eficácia de redes interorganizacionais: comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, 15(41), 275-302. <https://doi.org/n6f3>

- Wegner, Douglas e Padula, Antônio D. (2012). Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *RAM. Revista de Administração do Mackenzie*, 13(1), 145-171. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000100007>
- Wegner, Douglas e Verschoore, Jorge (2022). Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. *Administration & Society*, 54(3), 479-499. <https://doi.org/10.1177/00953997211024580>
- Whitaker, Elizabeth (2017). *A Macat Analysis of Marcel Mauss's The gift: The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781912281008>
- Williamson, Oliver (2019). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Yin, Robert (2009). *Case study research: design and methods, essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Zaheer, Akbar; Gozubuyuki, Remzi e Milanov, Hana (2010). It's the connections: the networks perspective in interorganizational research. *Academy of management perspectives*, 24 (1), 62-77. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.62>
- Zaheer, Akbar e Venkatraman, Noa (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>

## Resumos curriculares

**Ernesto Giglio.** Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil. Atualmente é professor-pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (UNIP). Membro do Red Pilares e Ciriec. Sua linha de pesquisa atual é o estudo da governança na formação, desenvolvimento e permanência de redes de negócios e de políticas públicas. Suas últimas publicações incluem, em coautoria: Mapping the problems and challenges of intertwines between recycling and technology. *Environmental Development*, 51, 101035 (2024), An opinion on adaptive governance and management in water resources restoration projects. *Restoration Ecology*, 32(8),

e14281 (2024) e The governance of e-waste recycling networks: Insights from São Paulo City. *Waste Management*, 161, 10-16 (2023). Correio eletrônico: ernesto.giglio@gmail.com

**Lídia Cruz.** Doutora em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Brasil. Atualmente é Gestora de Planejamento do Ministério de Planejamento do Brasil. Sua linha de pesquisa é o estudo da governança na formação e permanência de redes de negócios e de políticas públicas. Uma de suas últimas publicações sobre o tema, em coautoria, é Governança colaborativa na gestão de redes pública. *Revista de Administração Fapes*, 21(2), 47-67 (2022). Correio eletrônico: lidiageronimo@gmail.com

**Andréia Deroldo.** Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Especialista em relações sociais em grupos; professora de gestão de pessoas em administração da UNIP. Sua linha de pesquisa é o estudo das relações sociais em redes de negócios e de políticas públicas. Uma de suas últimas publicações sobre o tema, em coautoria, é A governança construída localmente como base conceitual para a gestão de projetos de desenvolvimento sustentável, em Daniel L. S. Braga. (Org.), *III Sustentare & VI WIPIS. Anais do Terceiro Sustentare e Sexto Wipis* (pp. 1-15). Even3 (2022). Correio eletrônico: andreiaderoldo1@gmail.com