



## Peer Review Report



### PEER REVIEW REPORT FOR:

Salgado, C. P., Adami, V. S., Verschoore Filho, J. R. S., & Costa, C. M. (2023). Board of directors' interlocks: A social network analysis tutorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(1), e210286. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210286.en>

### HOW TO CITE THIS PEER REVIEW REPORT:

Salgado, C. P., Adami, V. S., Verschoore Filho, J. R. S., Costa, C. M., Lana, J., & Martins, H. C. (2022). Peer review report for: Board of directors' interlocks: A social network analysis tutorial. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7102369>

### REVIEWERS:

-  Jeferson Lana (Universidade do Vale do Itajaí, Brazil)
-  Henrique Castro Martins (Fundação Getulio Vargas, EAESP, Brazil)

*The other reviewer did not authorize the disclosure of his/her report.*

## ROUND 1

### Reviewer 1 report

*Reviewer 1 for this round chose not to disclose his/her review report.*

### Reviewer 2 report

Reviewer: Henrique Castro Martins

Date review returned: January 03, 2022

Recommendation: Minor revision

## Comments to the authors

Dear authors

I read your methodological article and studied your script carefully. I have some comments for you, and I hope they help you improve your article.

Overall, I find your script very well done. Nevertheless, I think it would be interesting to provide more explanations about the central rows. I do not feel you need to create explanations to all rows, but to those that the reader may find more problematic to “read/understand”. For instance, the rows: 96-118, 204-234 (where you calculate the main metrics, if I understood it correctly).

### Comments

- Although the focus of this article is on board interlocks, the SNA and the code provided are quite useful in other fields. Thus, I'd invite the authors to give some examples of alternative uses of the code in the motivation paragraph of the introduction.
- I see the several benefits in the section SOCIAL NETWORK ANALYSIS. But, to improve readability, I'd suggest creating subsections to discuss density, centralization, and centrality.
- Similarly, to improve readability and learning, can the authors provide examples of measure, with either actual or illustrative numbers/data, at the bottom of each subsection? Perhaps the authors could discuss an example of a particular director (or a small group of directors), as it would provide a better experience to the reader of a methodological article as this one. On top of that, the authors could include this small exercise in their R script.
  - For instance, how can the reader make sense of the following sentence with actual numbers?
  - It can vary from zero to one, reaching the value "1" when there are connections between all the participating nodes (Wasserman & Faust, 1994).
  - The same comment applies to the other metrics discussed in this section.
- How can the reader make sense of the figures in p. 9, p. 11, p.14? What are the differences between these figures? An intuitive explanation would be very welcomed.
- The maximum number of directors companies share is 31. Does it mean that there are two companies sharing 31 directors in the same year? This seems very unusual. Is it some data error?
- The analysis of tables 4 and 5 sounds interesting, but I could not understand the outcome/benefits. Can the authors explain in more detail?

### Minor

Some typos in writing:

- Research into board interlocks, including those which use network analysis, usually requires...
- This sentence seems off: so researchers must follow a great many steps in the performance of their research
- This sentence seems off: Besides this, a board interlocking network is a group of company boards and all the interlocks among them (Wong et al., 2015).
- deliver to the CVM (Comissão de Valores Mobiliários) Annually (lowercase)
- Perhaps transform the sentence “Collecting and treating Brazilian companies’ data (#Step1 to #Step5)” into a subsection? The same applies for the others.

### Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Yes

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: Yes

Is the problem significant and concisely stated?: Yes

Are the methods described comprehensively?: Yes

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: Yes

Is adequate reference made to other work in the field?: Yes

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: Yes

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state "none" if this is not applicable): none

Rating:

Interest: 2. Good

Quality: 2. Good

Originality: 1. Excellent

Overall: 2. Good

## Reviewer 3 report

Reviewer: Jeferson Lana

Date review returned: January 10, 2022

Recommendation: Major revision

### Comments to the authors

Saudações,

Gostaria de agradecer à RAC e ao(a,s) autor(a,s) pela possibilidade de avaliar este artigo. Agradeço pois o artigo condensa dois aspectos relevantes à ciência da administração no Brasil: melhores debates sobre técnicas de análise e a utilização de ferramentas computacionais que aumentem a capacidade e velocidade de análise de dados quantitativos. Penso que essa intersecção seja o principal ponto forte do artigo. Ademais, abaixo deixo algumas de minhas reações frente à leitura e que acredito que possam gerar algumas melhorias ao artigo.

a) Por vários momentos (resumo, introdução, desenvolvimento), o artigo insiste em falar que os antecedentes não reportam os passos para coleta e análise dos dados com uso da SNA. Esse é um argumento válido. No entanto, esse problema não seria solucionado com um tutorial de COMO REPORTAR COLETA E TRATAMENTO, ao invés de um tutorial de COMO FAZER COLETA E TRATAMENTO? Pergunto pois, outros autores podem utilizar metodologias distintas e, ainda assim, válidas. Logo, se o problema deles é reportar com mais transparência, não necessariamente preciso definir como irão calcular as etapas. Além disso, caso a forma de calcular seja padrão, não bastaria dizer que "Foram aplicadas as etapas presentes em Example (2020)?" Caberia ao leitor se familiarizar com tais etapas e não necessariamente o autor apresentar páginas e mais páginas sobre suas etapas de coleta. Alguns journals têm exigido artigos com 5.000 caracteres. Logo, suprimir é uma exigência. De qualquer forma, o que me parece que seja interessante aqui para seu artigo é investir em mais justificativas do uso de um tutorial para Coleta e Tratamento dos Dados (padronização, por exemplo) e menos em como isso deva ser reportado.

b) Apenas de ser um tutorial, penso que o artigo ganharia muito com a adição de argumentos teóricos (ligados ao Management) que mostrem como futuros artigos se beneficiarão deste tutorial. Não apenas sobre tempo e acesso aos dados, pois se fosse este o caso, um tutorial no youtube seria suficiente. Mas minha provocação aqui vai no sentido de: Se você está a publicar um artigo tutorial em uma revista de ampla circulação sobre Administração, como a ciência da Administração vai se beneficiar deste tutorial em específico. O artigo traz aportes teóricos SNA, sobre Interlocking, mas não há um debate teórico sobre os ganhos empíricos possíveis. Eu sugeriria que, após falar de Interlockin e SNA, houvesse um capítulo que capturasse isso. Eu entendo que não seja a ideia de um tutorial. Mas é um tutorial em uma revista de Administração, lida por cientistas desta área.

c) Como os passos iniciais citam o acesso aos dados da B3, enquanto exemplo, e o próprio artigo cita que são dados muitas vezes não padronizados e com erros, seria importante abordar mais sobre as particularidades brasileiras. Com exceção do artigo do Lazzarini (2008) sobre SNA, não há uma única citação de pesquisas brasileiras. Logo, falta contexto para que o leitor entenda com mais profundidade a utilidade e contribuição do artigo.

d) Falando em referências, a Rac possui um tutorial sobre artigos a serem submetidos e, lá, cita que 50% das referências precisam ser de até 5 anos. Em uma contagem rápida, identifiquei que dos 33 artigos citados, apenas 6 são dos últimos 5 anos (considerando esta avaliação já em 2022). Logo, seria importante revisitar este aspecto. Fora isso, os autores citados são excelentes e mostra que o artigo aqui avaliado está em consonância com a literatura internacional.

e) A conclusão está bem pobre, sem debate nem resgate da literatura. Novamente, entendo que seja um tutorial. Mas é um tutorial em uma revista científica de administração. O artigo escrito pode se diferenciar de um simples tutorial de youtube ao propor conclusões, insights e sugestões mais criativas e científicas.

Por fim, deixo novamente aqui meus parabéns a quem quer que tenha escrito este artigo. A leitura é agradável. Meu nível de inglês não encontrou maiores problemas de comunicação (embora eu não seja especialista em traduções) e o artigo tem contribuições relevantes. Apenas acredito que elas precisam ficar mais claras e envolvidas com aspectos teóricos.

Bons estudos!

#### Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Yes

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: No

Is the problem significant and concisely stated?: No

Are the methods described comprehensively?: Not applicable

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: No

Is adequate reference made to other work in the field?: No

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: Yes

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state "none" if this is not applicable).: None

#### Rating:

Interest: 2. Good

Quality: 3. Average

Originality: 3. Average

Overall: 3. Average

## Authors' Responses

Caro Sr. Dr. Marcelo de Souza Bispo

Editor da Revista de Administração Contemporânea

Gostaríamos de agradecer a oportunidade de revisarmos mais uma vez este artigo e também agradecer pelos comentários da equipe editorial e dos pareceristas que contribuíram com sugestões e críticas ao nosso trabalho. Como parte do processo de revisão enviamos o artigo conforme as recomendações editoriais e abaixo apresentamos um sumário de todas as sugestões e recomendações e ao lado as devidas alterações e respostas ao parecerista. Acreditamos que as contribuições foram fundamentais para a melhoria do artigo.

Atenciosamente,

Autores

Reviewer #1:

*The authors' responses to the comments of Reviewer 1 for this round were omitted from this report, since the reviewer did not authorize the disclosure of his/her report.*

Reviewer #2:

## COMENTÁRIO DO R2

Overall, I find your script very well done. Nevertheless, I think it would be interesting to provide more explanations about the central rows. I do not feel you need to create explanations to all rows, but to those that the reader may find more problematic to “read/understand”. For instance, the rows: 96-118, 204-234 (where you calculate the main metrics, if I understood it correctly).

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Agradecemos a recomendação do revisor para a melhoria do código. Para atendimento da recomendação, foram incluídos mais comentários explicativos ao longo do código, inclusive trazendo alguns conceitos-chave sobre as métricas e os passos que estão sendo executados no momento, como por exemplo na linha 222.

Além disso, incluímos instruções e dicas aos pesquisadores para conseguirem maiores informações sobre temas específicos. Por exemplo, na linha 326 incluímos o link do CRAN para mais opções de edição dos gráficos gerados usando o pacote igraph.

## COMENTÁRIO DO R2

Although the focus of this article is on board interlocks, the SNA and the code provided are quite useful in other fields. Thus, I'd invite the authors to give some examples of alternative uses of the code in the motivation paragraph of the introduction.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Para atendimento dessa recomendação os autores incluíram na introdução (penúltimo parágrafo) exemplos de outros dois estudos que usaram Social Network Analysis em outros campos de pesquisa, sendo um deles o estudo de Smith and Sarabi (2021), que avaliou as redes formadas entre países através dos padrões de negociação e no campo de pesquisa médica, o estudo de Rocha et al. (2021) que utilizou SNA para avaliar as interações sociais entre diferentes espécies de animais. Agradecemos a sugestão.

## COMENTÁRIO DO R2

I see the several benefits in the section SOCIAL NETWORK ANALYSIS. But, to improve readability, I'd suggest creating subsections to discuss density, centralization, and centrality

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Atendendo a recomendação do revisor, foram criadas subseções na seção de Social Network Analysis, separando as explicações sobre as diferentes métricas, ficando organizado da seguinte forma:

- 3. Social Network Analysis (SNA)
  - 3.1 Cohesion and Density
  - 3.2 Centrality measures

## COMENTÁRIO DO R2

Similarly, to improve readability and learning, can the authors provide examples of measure, with either actual or illustrative numbers/data, at the bottom of each subsection? Perhaps the authors could discuss an example of a particular director (or a small group of directors), as it would provide a better experience to the reader of a methodological article as this one. On top of that, the authors could include this small exercise in their R script.

For instance, how can the reader make sense of the following sentence with actual numbers?

It can vary from zero to one, reaching the value "1" when there are connections between all the participating nodes (Wasserman & Faust, 1994).

The same comment applies to the other metrics discussed in this section.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Conforme sugerido, separamos a seção de Social Network Analysis (SNA) em subseções e adicionamos exemplos de estudos empíricos de board interlock para cada propriedade estrutural da rede para ilustrar e facilitar o entendimento dos leitores. Exemplos de uso de medidas em outros artigos são brevemente mencionados no final de cada subseção em que uma medida é descrita (Seções 3.1, 3.2 e assim por diante).

Também apresentamos exemplos e interpretações usando nosso próprio conjunto de dados na seção 4, após as saídas (como figuras ou tabelas).

## COMENTÁRIO DO R2

How can the reader make sense of the figures in p. 9, p. 11, p.14? What are the differences between these figures? An intuitive explanation would be very welcomed.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Para atendimento de sua recomendação, incluímos explicações mais intuitivas nas Figuras 2, 4, 5, 6 e 7 para deixar mais claros os resultados obtidos e as formas de interpretá-los.

## COMENTÁRIO DO R2

The maximum number of directors companies share is 31. Does it mean that there are two companies sharing 31 directors in the same year? This seems very unusual. Is it some data error?

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

A referida companhia é a de código 21938 - Energisa Paraíba – Distribuidora de Energisa S/A, uma holding de capital aberto que controla atualmente 11 empresas de distribuição de energia elétrica (fonte: <https://ri.energisa.com.br/a-energisa/perfil-corporativo/>). O conselho da companhia possuía 13 conselheiros em 2020.

O número de interlocks está correto, pois essa Companhia possuía 31 interlocks com outras companhias em 2019 e 32 interlocks em 2020. A centralidade de grau representa o número total de assentos ocupados pelos conselheiros das companhias. Nesse caso, os 13 conselheiros da Cia Energisa S/A ocupavam ao todo 32 assentos em conselhos em outras companhias Brasileiras no ano de 2020. Considerando que é uma holding e que é uma prática comum que empresas do mesmo grupo compartilhem conselheiros, podemos encontrar cenários similares em outras companhias Brasileiras.

## COMENTÁRIO DO R2

The analysis of tables 4 and 5 sounds interesting, but I could not understand the outcome/benefits. Can the authors explain in more detail?

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Realizamos uma revisão gramatical detalhada do Inglês para sanar essas e outras inconsistências de escrita e concordância verbal e nominal do longo do artigo.

## COMENTÁRIO DO R2

Some typos in writing:

- Research into board interlocks, including those which use network analysis, usually requires...
- This sentence seems off: so researchers must follow a great many steps in the performance of their research
- This sentence seems off: Besides this, a board interlocking network is a group of company boards and all the interlocks among them (Wong et al., 2015).
- deliver to the CVM (Comissão de Valores Mobiliários) Annually (lowercase)

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Realizamos uma revisão gramatical detalhada do Inglês para sanar essas e outras inconsistências de escrita e concordância verbal e nominal do longo do artigo.

## COMENTÁRIO DO R2

Perhaps transform the sentence “Collecting and treating Brazilian companies’ data (#Step1 to #Step5)” into a subsection? The same applies for the others.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Para atender a recomendação do revisor, os passos foram consolidados e separados em subseções, conforme detalhado a seguir:

4. Investigating Board Interlocks: A Tutorial on Brazilian listed companies
- 4.1 Collecting and treating Brazilian companies' data (#Step1 to #Step5)
- 4.2 Creating the adjacency matrix using R Studio (#Step6 and #Step7)
- 4.3 Visualizing and measuring board interlocks using R Studio (#Step8 to #Step10)

Reviewer #3:

### COMENTÁRIO DO R3

a) Por vários momentos (resumo, introdução, desenvolvimento), o artigo insiste em falar que os antecedentes não reportam os passos para coleta e análise dos dados com uso da SNA. Esse é um argumento válido. No entanto, esse problema não seria solucionado com um tutorial de COMO REPORTAR COLETA E TRATAMENTO, ao invés de um tutorial de COMO FAZER COLETA E TRATAMENTO? Pergunto pois, outros autores podem utilizar metodologias distintas e, ainda assim, válidas. Logo, se o problema deles é reportar com mais transparência, não necessariamente preciso definir como irão calcular as etapas. Além disso, caso a forma de calcular seja padrão, não bastaria dizer que "Foram aplicadas as etapas presentes em Example (2020)?"

Caberia ao leitor se familiarizar com tais etapas e não necessariamente o autor apresentar páginas e mais páginas sobre suas etapas de coleta. Alguns journals têm exigido artigos com 5.000 caracteres. Logo, suprimir é uma exigência.

De qualquer forma, o que me parece que seja interessante aqui para seu artigo é investir em mais justificativas do uso de um tutorial para Coleta e Tratamento dos Dados (padronização, por exemplo) e menos em como isso deva ser reportado.

### ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Conforme mencionado anteriormente, o resumo foi reescrito para atender a recomendação do revisor, deixando alguns argumentos em relação aos estudos anteriores mais sutis e ressaltando os benefícios e contribuições deste artigo tutorial para a literatura no campo de pesquisa da Administração. Agradecemos a sugestão.

O que os demais artigos não deixam claro é justamente o passo a passo na construção das variáveis usando uma mesma metodologia de construção de variáveis, mas que, como mostramos no tutorial, pode ser feito com uso do R Studio de forma automática e simplificada. Assim, nosso artigo acaba contribuindo para uma pesquisa mais padronizada, clara para um pesquisador iniciante e mais rápida. Reforçamos isto na introdução e agradecemos o comentário. Também em alguns momentos que calculamos métricas agora apontamos artigos que as calcularam, mas não se preocuparam em apresentar as etapas de cálculo em um passo-a-passo.

Com relação ao número de palavras, trabalhamos com o padrão recomendado pela RAC. Em seu tamanho atual, o artigo busca descrever em sua maior parte não a coleta, mas o tratamento dos dados, cálculo de variáveis relevantes e formas de apresentação e visualização. De qualquer modo, tentamos reduzir ao máximo o tamanho final do artigo.

Buscando atender ao último comentário, complementamos em mais de um momento na introdução que a padronização de um método de coleta contribuiria para as pesquisas na área com dados do Brasil. Agradecemos todos os comentários.

### COMENTÁRIO DO R3

b) Apenas de ser um tutorial, penso que o artigo ganharia muito com a adição de argumentos teóricos (ligados ao Management) que mostrem como futuros artigos se beneficiarão deste tutorial. Não apenas sobre tempo e acesso aos dados, pois se fosse este o caso, um tutorial no youtube seria suficiente. Mas minha provocação aqui vai no sentido de: Se você está a publicar um artigo tutorial em uma revista de ampla circulação sobre Administração, como a ciência da Administração vai se beneficiar deste tutorial em específico. O artigo traz aportes teóricos SNA, sobre Interlocking, mas não há um debate teórico sobre os ganhos empíricos possíveis. Eu sugeriria que, após falar de Interlocking e SNA, houvesse um capítulo que capturasse isso. Eu entendo que não seja a ideia de um tutorial. Mas é um tutorial em uma revista de Administração, lida por cientistas desta área.

### ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Tal como respondemos ao Reviewer 1, destacamos que o editorial para artigos tutoriais da RAC estabelece que "para a RAC, os Artigos-Tutoriais deverão abordar e auxiliar pesquisadores, iniciantes e experientes, a executar e implementar, de forma objetiva, aspectos e técnicas empíricas relevantes a uma pesquisa científica em Administração. Artigos Tutoriais deverão escolher e lidar com uma técnica específica e facilitar a aplicação prática dessa técnica."

Mesmo acreditando que o artigo tutorial esteja elaborado de acordo com as premissas estabelecidas no Editorial sobre Tutorial desta revista, buscando atender a este comentário, incluímos informações relativas às contribuições ao campo de pesquisa da Administração, os benefícios trazidos pelo artigo, assim como um maior embasamento teórico para reforçar a base do estudo. Tais ajustes foram feitos para contemplar esta e a contribuição dos demais revisores; no resumo, no 2º, 3º, 4º e 5º parágrafos da introdução e na revisão de literatura sobre Board interlocks e SNA. Agradecemos o comentário.



## COMENTÁRIO DO R3

c) Como os passos iniciais citam o acesso aos dados da B3, enquanto exemplo, e o próprio artigo cita que são dados muitas vezes não padronizados e com erros, seria importante abordar mais sobre as particularidades brasileiras. Com exceção do artigo do Lazzarini (2008) sobre SNA, não há uma única citação de pesquisas brasileiras. Logo, falta contexto para que o leitor entenda com mais profundidade a utilidade e contribuição do artigo.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Agradecemos o comentário. Para atendimento desta recomendação, foram incluídos dois parágrafos na introdução descrevendo o cenário brasileiro, contemplando a regulamentação da CVM para a divulgação do Formulário de Referência e questões decorrentes dessa obrigatoriedade, assim como a inclusão de estudos brasileiros anteriores e recentes que usaram os dados oriundos da CVM, abordando inclusive o tratamento de dados necessário para a condução deste tipo de estudo.

Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Remuneração dos Executivos e Desempenho em Empresas Brasileiras Familiares e Não Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 514-531. <http://dx.doi.org/10.17632/z85vvnj9dc.1>

Costa, C. M., Galdi, F. C., Motoki, F. Y., & Sanchez, J. M. (2016). Non-compliance in Executive Compensation Disclosure: the Brazilian Experience. *Journal of Business Finance & Accounting*, 43(3-4), 329-369. <https://doi.org/10.1111/jbfa.1217>

Locatelli, L. G., Ramos, F. M., & Costa, C. M. (2021). Conexões sociais e rotatividade involuntária do CEO: evidências do mercado brasileiro. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(48), 124-137. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8082293>

Mastella, M., Vancin, D., Perlin, M., & Kirch, G. (2021). Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>

Rodrigues, S. D. S., & Galdi, F. C. (2017). Relações com investidores e assimetria informacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, 297-312. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703630>

Sprenger, K. B., Kronbauer, C. A., & Costa, C. M. (2017). Características do CEO e o Gerenciamento de Resultados em Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 120-142. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117054197007.pdf>

## COMENTÁRIO DO R3

d) Falando em referências, a Rac possui um tutorial sobre artigos a serem submetidos e, lá, cita que 50% das referências precisam ser de até 5 anos. Em uma contagem rápida, identifiquei que dos 33 artigos citados, apenas 6 são dos últimos 5 anos (considerando esta avaliação já em 2022). Logo, seria importante revisitar este aspecto. Fora isso, os autores citados são excelentes e mostra que o artigo aqui avaliado está em consonância com a literatura internacional.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

O paper possui 47 artigos citados, sendo que 16 deles foram publicados nos últimos 5 anos, 27 nos últimos 10 anos e os 20 restantes possuem mais de 10 anos de publicação.

Tal característica é decorrente, principalmente, do embasamento teórico necessário para explicação do contexto e dos conceitos-chave aplicáveis ao estudo de Social Networks e, mais especificamente, dos Interlocks.

Adicionalmente, não identificamos a obrigatoriedade do percentual de referências dos últimos 5 anos no Editorial da RAC para artigos tutoriais.

## COMENTÁRIO DO R3

e) A conclusão está bem pobre, sem debate nem resgate da literatura. Novamente, entendo que seja um tutorial. Mas é um tutorial em uma revista científica de administração. O artigo escrito pode se diferenciar de um simples tutorial de youtube ao propor conclusões, insights e sugestões mais criativas e científicas.

## ALTERAÇÕES E RESPOSTAS DOS AUTORES

Agradecemos a contribuição. No intuito de atender a recomendação do revisor, os autores incorporaram à conclusão do artigo parágrafos adicionais, com o intuito de:

- Resgatar as contribuições do tutorial para a comunidade acadêmica, no sentido de fomentar o aumento dos estudos nesse campo de pesquisa e tornar o processo mais simplificado para os pesquisadores;
- Resgatar os estudos anteriores que avaliaram os interlocks;
- Levantar possibilidades de pesquisas futuras que podem ser elaboradas usando o passo a passo descrito nesse artigo tutorial.
- Reconhecer as limitações do modelo e diferenciações que os pesquisadores podem encontrar durante a utilização da metodologia proposta.

Disclaimer: The content of the Peer Review Report is the full copy of reviewers and authors' reports. Typing and punctuation errors are not edited. Only comments that violate the journal's ethical policies such as derogatory or defamatory comments will be edited (omitted) from the report. In these cases, it will be clearly stated that parts of the report were edited. Check [RAC's policies](#).