



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico  
Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

## FATORES DE DESAGREGAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>

Aline Ledermann Tizotte<sup>2</sup>, David Basso<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dissertação em andamento no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, na Linha de Pesquisa Desenvolvimento Local e Gestão do Agronegócio

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, na Linha de Pesquisa Desenvolvimento Local e Gestão do Agronegócio, aline.tizotte@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Professor Dr. do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijui, e do Curso de Mestrado em Desenvolvimento desta mesma universidade e integrante do Grupo de Pesquisa Economia, Cadeias Produtivas e Desenvolvimento Regional, davidbasso@unijui.edu.br

### Introdução

A estrutura em rede é frequentemente utilizada na academia para explicar a interligação de mais de duas empresas, que decidem trabalhar conjuntamente em áreas como vendas, marketing, compras, e gestão de pessoas, objetivando a obtenção de benefícios mútuos. Assim, para Lemos (1999, p.135), a formação de redes tem sido considerada como o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações. Já Passador (2003, p. 5) argumenta que uma rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Grande parte dos estudos desenvolvidos sobre redes de empresas busca identificar as razões pelas quais as organizações atuam em conjunto, orientadas pelo princípio da cooperação. Na realidade, entretanto, sabe-se que nem todas as redes mantêm-se ativas, como nem todas as empresas que ingressam em uma rede de cooperação nela permanecem. Portanto, uma melhor compreensão sobre os fatores de desagregação em redes pode contribuir para que gestores deste tipo de estrutura organizacional aprimorem seus modelos de gestão.

Desta forma, o problema de pesquisa é: Quais são os fatores que explicam situações de desagregação em redes de cooperação na região Noroeste do Rio Grande do Sul?

A pesquisa ainda está em andamento e tem por objetivo identificar e compreender os fatores que contribuem para a desagregação em redes de cooperação no ramo de supermercados na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

### Metodologia

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com pretensão de encontrar elementos explicativos para o objeto de estudo.





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

Os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica (material impresso e disponibilizado na internet, livros, revistas, jornais, teses, e dissertações) e documental (registros, ofícios, memorandos, e comunicações informais). O procedimento privilegiado para dar conta do objetivo da pesquisa, no entanto, é a pesquisa de campo envolvendo entrevistas semiestruturadas com gestores de redes selecionadas e gestores de empresas que deixaram de participar de redes.

Foram selecionadas para estudo quatro redes do ramo de supermercado, localizadas na região Noroeste-RS, com base de atuação nos municípios de Ijuí, Santa Rosa e Três Passos, mantendo-se sigilo de nomes tanto das redes quanto das empresas e gestores.

Além de dados secundários disponíveis em bancos de dados e nas próprias redes, destaca-se a geração de dados primários a partir da observação direta e das entrevistas realizadas in loco com os sujeitos da pesquisa.

A análise das informações terá como apoio o modelo de Godói et al. (2010) que se baseia na recuperação das falas/conversas, possíveis gravações, bem como montagem, análise e validação do conjunto de informações levantadas.

### Resultados e Discussão

Os resultados preliminares relatados aqui, se referem a uma pesquisa que está em andamento e refletem o estágio de avanço tanto da pesquisa bibliográfica quanto da pesquisa de campo. Em relação à pesquisa de campo foi concluída uma primeira série de entrevistas com os gestores das quatro redes do ramo de supermercado selecionadas para o estudo. A síntese elaborada das informações obtidas nas entrevistas não é conclusiva, mas já é possível identificar algumas questões que nos permitem refletir sobre o objeto de estudo com base apenas no ponto de vista dos gestores das redes. As entrevistas com gestores de empresas que deixaram de fazer parte de alguma dessas redes ainda não aconteceram.

Da pesquisa bibliográfica registramos o resultado de reflexões já feitas em torno dos fatores de desagregação em redes de cooperação, em pesquisas anteriores. Pereira et al. (2010, p. 70), por exemplo, afirmam que, do ponto de vista gerencial, faz-se necessário compreender os motivos que levaram uma rede de empresas ao insucesso e os fatores que contribuíram para que ela fosse encerrada antes do tempo ou não tenha alcançado seus objetivos. Verschoore (2004, p. 37), por sua vez, destaca que "a organização criada para sustentar a formação e o crescimento das redes deve ser capaz de lidar com um conjunto amplo de expectativas, objetivos e estilos de administração dos associados". Dentre os motivos que levam empresas a sair de uma rede, o trabalho de Lima (2007) aponta os seguintes: o tamanho das empresas participantes; a assimetria de informações; as relações de desconfiança; o processo de gestão desenvolvido pelas redes; a relação custo benefício resultante desse movimento.

Das entrevistas realizadas com os gestores das quatro redes, elencamos os seguintes argumentos comuns para explicar a saída de empresas de uma rede de cooperação: 1) identificação de saturação nas formas de propaganda, sendo estas repetitivas isto é, com limitações em criar novos modelos de propaganda; 2) a percepção de que a rede não faz "milagres" leva algumas empresas abandonarem a rede; 3) a venda da empresa para terceiros e estes novos proprietários optam por não continuar na





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

rede; 4) a distância geográfica entre as empresas associadas e a matriz da rede, gerando dificuldades para a participação de reuniões, rodadas de negociações, cursos, capacitações, etc.; 5) o potencial de compra diferenciado entre as empresas integrantes da rede; 6) o mix de produtos diversificados entre algumas empresas integradas, em função principalmente de promoções praticadas por supermercados da rede e que implicam em ter nas gôndolas produtos diferentes dos demais, causando desconfiança e incompatibilidade de produtos comercializados. No entanto, os gestores das redes destacam que as empresas integradas à rede possuem autonomia para negociar.

O que está implícito na percepção dos gestores das redes estudadas é que existem mais motivos para comemorar em torno da consolidação das redes do que preocupação com as desistências. Sobre os motivos apontados para as desistências, os mesmos podem ser resumidos no fato de que nem todos os desafios colocados às empresas no nível da concorrência individual, no nível de escalas de compra e venda, de propaganda, de diversidade de produtos, de proximidade, etc., podem ser superados pelos possíveis benefícios da cooperação entre elas no âmbito da rede de cooperação.

#### Conclusões

Ainda que de forma parcial é possível concluir que, do ponto de vista dos gestores de redes, os fatores de desagregação que implicam na decisão de empresas associadas, de abandonarem a rede, dizem muito mais respeito a motivos e expectativas das próprias empresas do que no nível de funcionamento da rede em si/ou da cooperação entre as empresas. Isso pode ser resumido na ideia que expressam de que, por melhor que seja, uma rede não pode fazer milagres. Há que se conferir, a partir de agora, os motivos do ponto de vista dos gestores das empresas que optaram por sair da rede, e assim, buscar o completo entendimento dos fatores de desagregação em redes de cooperação.

**Palavras-chave:** Relações interorganizacionais; Supermercado; Cooperação; Concorrência.

#### Agradecimentos

Agradecimento em especial, ao meu orientador da dissertação de mestrado, o Professor Dr. David Basso, pelas contribuições e aprendizado.

#### Referências bibliográficas

GODÓI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M.; ALBAGLI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, P. E. S. Redes Interorganizacionais: Uma Análise das Razões de Saída das Empresas Parceiras. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado. Santa Maria, RS, Brasil, 2007.





**SALÃO DO CONHECIMENTO** UNIJUÍ 2013  
Ciência • Saúde • Esporte



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

PASSADOR, J. L. Política pública em ciência e tecnologia: as redes de fomento tecnológico e as relações entre governo, empresa e universidade. In: Congresso Internacional del CLAD, 8., 2003, Ciudad de Panamá, Panamá. Anais... Caracas: CLAD, 2003.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; AYALA, L. B. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 1, p. 62-83, enero-marzo, 2010.

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

