

## Redes de Cooperação como Estratégia de Desenvolvimento Organizacional: o Caso de uma Rede de Supermercados com Abrangência Estadual

Maicon da Silva, Ieda Teresinha Bavaresco Machado

### RESUMO

**Objetivo:** O presente estudo teve como objetivo fazer uma análise de como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência estadual. **Método:** Para o estudo adotou-se pesquisa exploratória qualitativa, utilizando o método de estudo de caso por meio de entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado, análise documental e observação. Foram analisadas doze entrevistas para compreender como são tratados os elementos relacionados a formalização, centralização da tomada de decisão e especialização das atividades. **Resultados:** Observou-se que a formalização e especialização apresentaram alto desempenho, sendo que a centralização necessita de maior atenção, especialmente o estudo revelou que há uma lacuna em relação à participação e o engajamento dos associados na tomada de decisão que merece maior atenção. **Contribuições:** A análise dos elementos estruturais da governança trouxe clareza e entendimento da atuação da rede para manter o seu crescimento e desenvolvimento, ativa há mais de 18 anos no mercado.

**Palavras-chave:** Redes interorganizacionais. Desenvolvimento organizacional. Governança. Dimensão estrutural. Rede de supermercados.

### 1 INTRODUÇÃO

Empresas que constituem redes estratégicas de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão mais propensas em obter resultados relacionados ao aumento de trocas interorganizacionais em comparação com empresas que não fazem parte de nenhuma rede (HUMAN; PROVAN, 1997). As PMEs do setor varejista têm aderido gradativamente à essa proposta e, entre os motivos que tem levado ao aumento de redes no setor, destacam-se: melhor poder de barganha com os fornecedores, sobrevivência diante da concorrência, melhoria no relacionamento com os clientes e o fortalecimento da integração entre os associados (SILVA; AGOSTINI; LANGOSKI, 2015). A estratégia em rede pode representar um meio eficaz para melhorar o desempenho competitivo, uma vez que organizadas em rede, essas empresas podem somar seus esforços para competir com grandes empresas.

As necessidades mercadológicas atuais estão além de uma gestão eficiente, uma vez que a sobrevivência organizacional está condicionada à adesão das empresas a projetos externos e atividades em conjunto com clientes, fornecedores e concorrentes, o que somente se mostra possível por meio de parcerias estratégicas (BORTOLASO; VERSHORE; ANTUNES JR, 2013). A governança em redes tem recebido crescente atenção dos pesquisadores e gestores a partir da compreensão em estabelecer um modo eficiente de governança que pode ser um desafio maior do que a própria constituição da rede (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014 apud WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).

A atuação da governança se faz mediante mecanismos sociais como a confiança e a reputação, e/ou formais como regras, normas e procedimentos, refletindo relações de poder e influência existentes na rede (CARNAUBA; 2012). Pode-se verificar que as redes interorganizacionais apresentam uma estrutura distinta e que pode ser gerida por meio de uma gestão que obtenha os resultados pretendidos. Os mecanismos de governança podem estimular ou reduzir a interação e a propensão dos membros em seguir as estratégias coletivas. O uso desses mecanismos pode influenciar a legitimidade interna e externa das decisões e agilidade

da rede nas tomadas de decisão e da sua capacidade na definição e execução de estratégias. Nesse contexto, Albers (2005, 2010) propõe que a governança interorganizacional seja baseada em dimensões, como a centralização de decisões, o grau de formalização das atividades e o nível de especialização adotado pela rede.

Tendo em vista o tamanho da rede, os desafios são mais complexos, sendo necessário detalhamento de normas e procedimentos em forma de contrato, que tendem a servir como instrumento guia para pautar as ações dos seus associados. Wegner, Teixeira e Verschoore (2019) apresentam avanços nos estudos de governança em rede a partir do trabalho de Provan e Kenis (2007), com posições e avanços do tema concentrados nos três modelos de governança demonstrando a necessidade de consolidação de novos estudos com relação a eficácia dos modelos, a possibilidade de modelos híbridos e ainda relação entre instituições públicas e privadas.

Com o objetivo de analisar as Redes de Cooperação como Estratégia de Desenvolvimento de Organizacional o presente estudo tem como objetivo de responder o seguinte questionamento: Como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência Estadual? Em razão do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral é analisar como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangência Estadual.

Dessa forma, a importância desse artigo está relacionada aos processos de rede de cooperação e estratégia de desenvolvimento organizacional, onde direciona seu olhar para a relação mútua entre o ambiente e as organizações, nas quais se buscam cada vez mais estratégias voltadas para os trabalhos de mútua cooperação, entendendo os arranjos territoriais associados ao desenvolvimento econômico, ambiental e social. Para Bennis (1972), estudos relacionados à temática deste artigo podem ser vistos como uma estratégia organizacional, de modo que possam se adaptar aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças.

Por outro lado, a rede investigada por esse estudo foi escolhida devido ao seu porte, histórico e desenvolvimento de seu destaque no segmento de atuação no setor de supermercados. O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa por entrevistas abrangendo associados, funcionários, coordenadores de regionais e presidente, sendo o tema principal desse estudo o de analisar como os elementos da dimensão estrutural da governança são aplicados em uma rede de supermercados com abrangência estadual no Rio Grande do Sul. Ainda, foram consultados documentos formais, publicações acadêmicas, científicas, material de apresentação, divulgação e relatórios disponibilizados pela rede estudada.

Posto isso, esse artigo foi organizado da seguinte maneira: a primeira parte refere-se a essa introdução. A seção seguinte trata da literatura sobre o desenvolvimento organizacional; governança em redes interorganizacionais; mecanismos de governança na dimensão estrutural; e, modelo teórico conceitual da pesquisa. Na próxima seção é abordado a metodologia de pesquisa. A seção seguinte, trata dos resultados da pesquisa e seus achados. Por fim, a última parte aborda as considerações finais, as quais visam indicar novas possibilidades de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento é um processo de mudança estrutural situado historicamente e territorialmente. O mesmo caracteriza-se pela dinamização socioeconômica e conseqüentemente pela melhoria da qualidade de vida da população, inserção social e melhorias ambientais, sendo estas as diferenças básicas entre crescimento econômico e desenvolvimento. Na visão de Kegan (1971), o desenvolvimento organizacional tem como

fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de desenvolvimento organizacional podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a autodireção dos membros da organização; entre outras.

Para uma melhor compreensão, o desenvolvimento organizacional evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade, entretanto uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e desenvolvimento organizacional também parece ser um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade, em que o modo de produção da sociedade industrial impregnou o pensamento humano através de atividades delineadoras (MORGAN, 1996).

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o desenvolvimento organizacional consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, a qual exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais. Na concepção de French e Bell (1981), o desenvolvimento organizacional consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

O desenvolvimento organizacional é caracterizado como um processo de mudança planejada, direcionado para a eficácia e eficiência das organizações no âmbito das mudanças no ambiente. Prepondera o fator humano e a busca constante de uma harmonia entre as necessidades dos sujeitos que dela participam e dos objetivos da organização. Assim, o objetivo maior é desenvolver o capital humano no ambiente interno organizacional, e sempre que possível transformar as ações em autorenovadoras (SILVEIRA, 1998).

O surgimento da teoria sobre o desenvolvimento organizacional que se constitui em um instrumento de excelência para a mudança e a flexibilidade em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual, ocorre a partir da evidência do aumento da complexidade das organizações, decorrente da aglutinação de aspectos estruturais e comportamentais das mesmas (SCHADECK; RODRIGUES, 2017).

As principais razões que induzem as empresas a adotarem estratégias de cooperação com formação de redes de cooperação ou arranjos produtivos locais são: maior penetração em novos mercados, competição através de maior tecnologia, pesquisa ou desenvolvimento, inovação e lançamento de novos produtos, aumento do poder de competitividade em seus setores, diminuindo custos e rompendo barreiras em mercados emergentes. A política de cooperação entre as empresas também caracteriza o agrupamento de várias organizações atuando no mesmo setor ou em setores sinérgicos, trazendo oportunidades para as comunidades e seu povo.

## 2.2 GOVERNANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

A questão de como se desenvolve e se estruturam as relações de cooperação entre as empresas é frequentemente mencionada e precisa ser aprofundada para entender como funcionam os seus mecanismos, consideradas condições fundamentais para existência de uma rede que acena com relações de cooperação de longo prazo (VERSCHOORE, 2004). Segundo Wegner (2012), a governança é um elemento chave para o desenvolvimento e alcance dos objetivos estabelecidos nas assembleias da rede. A necessidade de governança surge porque há

gestores que assumem o papel de representar os interesses dos participantes. O que difere a governança de redes de empresas da governança corporativa é que os atores governados são empresas, não indivíduos.

A cooperação entre empresas em rede assume padrões diferenciados, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os participantes. Provan e Kenis (2007) estabelecem três formas estruturais de governança: a primeira é a Governança Compartilhada, que é o modelo utilizado em pequenas empresas geograficamente próximas para que a participação de todos seja possível, sendo um dos modelos mais simples de gestão de redes e os integrantes responsáveis pela tomada de decisão e execução das tarefas. Este modelo apoia-se exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos e dos atores externos (ROTH et al., 2012).

A segunda é a Organização Líder, mais indicada para redes grandes e complexas, onde os participantes são dependentes de uma grande e única empresa, sendo esta responsável pela coordenação das atividades e decisões elementares. As características da governança através de organização líder surgem quando uma organização assume o papel de líder (a posição dentro da relação influencia na liderança), em que a tomada de decisões é centralizada, sua atuação é a de facilitadora das atividades dos demais integrantes e alinhadas aos objetivos particulares com os comuns (HIDALGO et al., 2014). O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e de legitimidade para exercer uma posição de liderança (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2016).

E a terceira, a Organização Administrativa da Rede (OAR) recomendado para redes médias e grandes que possuem muitos participantes, onde a colaboração de todos é um dos objetivos principais. A ideia básica da OAR é que a governança seja efetuada por meio de uma entidade administrativa específica, que administre o conjunto de participantes e suas atividades. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, principalmente quando o número de participantes aumenta. Com o intuito de aperfeiçoar a realização das atividades exercidas em rede, a OAR busca se profissionalizar, aumentando a especificidade e especificação na realização das suas práticas e iniciativas, tornando-as únicas para muitas empresas. Passa a coordenar e gerenciar o grupo de empresas integrantes da rede e as ações desempenhadas (KLEIN, 2016).

Os estudos dos mecanismos internos de governança realizado por Albers (2005) apud Wegner (2012) focou nas dimensões estrutural, que caracteriza a forma como o acordo operativo é organizado, definido as regras formais sobre a rede que será gerida envolvendo mecanismos como a formalização, centralização e especialização, e a dimensão instrumental, que se encarrega dos instrumentos utilizados. A seguir, são apresentados brevemente os mecanismos de governança na dimensão estrutural que foi base de estudo desta pesquisa.

### 2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA DIMENSÃO ESTRUTURAL

Os mecanismos de governança caracterizam e descrevem como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede será gerida (ALBERS, 2005). Esses elementos preocupam-se com as características operacionais da governança para aumentar a eficiência de rede entre empresas.

A formalização traz consigo uma série de normas e regras dentro da rede, que farão a organização geral e os controles de toda a estrutura, com os direcionamentos necessários para que cada membro da rede consiga identificar quais são as formas de se relacionar e como poderá atuar melhor no seu negócio utilizando a base da rede (WEGNER, 2012). À medida que a rede necessita incluir um maior número de parceiros, a formalização dos mecanismos de governança se revela necessária para lidar com a crescente complexidade, possibilitando a

coordenação entre os diversos parceiros, que passam a ter objetivos comuns mais claros e adotam parâmetros de mensuração de seus relacionamentos (ALBERS, 2010).

Sob a ótica de alguns autores, precisa ser observado o fato de que a formalização excessiva poderá minar o desenvolvimento da confiança, reduzido a possibilidade de obtenção de ganhos provenientes dos relacionamentos, o que afeta a competitividade do arranjo da rede (GHOSHAL; MORAN, 1996; DAS; TENG, 1998 apud CARNAUBA, 2012). No entanto, quando esses arranjos de rede resolvem deixar claro quais são as linhas bases de suas estruturas, utilizando-se da burocracia para direcionar as ações e não barrar o crescimento, há uma tendência de cumprimento das regras coletivas, facilitando a eficácia do processo nas empresas colaboradoras, gerando, assim, impacto positivo sobre toda a rede e suas operações (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).

A centralização está focada diretamente no processo de tomada de decisão dentro da rede empresarial e possui caráter cooperativo, bem como deve-se considerar que a base da centralização é a definição de como a tomada de decisão deverá ser dirigida aos membros do grupo (WEGNER, 2012). Este elemento é fundamental para seguir uma linha de raciocínio onde possam-se equalizar as decisões, onde a formalização poderá colaborar neste sentido, quando tem em sua estruturação descrita a maior parte das dúvidas ou situações problemas resolvidos e com regras de como proceder (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013). O efeito colateral ao adotar a centralização das decisões é o risco de ter menor participação dos empresários, isso pode levar a desacordos sobre estratégias da rede e ao desinteresse pelas estratégias coletivas. Para isso é fundamental que sejam desenvolvidas formas indiretas de participação e envolvimento dos empresários nas decisões estratégicas da rede.

O terceiro aspecto das dimensões da governança interorganizacional é a especialização, que se refere aos níveis de profissionalização e divisão de tarefas entre as áreas e os indivíduos. Os autores Wegner, Durayski, Verschoore (2017) ressaltam que, ao se tratar de especialização, é necessária uma atenção às questões da equipe e seus gestores, visto que estes precisam de qualificação maior para que suas funções sejam executadas com a eficácia necessária no alcance dos resultados propostos pela rede. A especialização dentro da rede é descrita pela interação entre a finalidade da rede e as relações entre os indivíduos envolvidos nela, sendo que isso implica em coordenação, aprendizagem e confiança, embora este último em menor grau nas firmas parceiras e seus gestores (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013).

Importante salientar que enquanto os elementos da macrogovernança estabelecem a estrutura dos conselhos e administração, os elementos da microgovernança são cruciais na avaliação a adequação dos processos e ações de governança. Para isso é preciso ter claro as funções e responsabilidades das partes envolvidas e as diretrizes devem ser formuladas para cada situação específica (ANSEL; TORFING, 2016).

## 2.4 MODELO TEÓRICO CONCEITUAL DA PESQUISA

Com base nos construtos vistos anteriormente, chegou-se ao modelo teórico conceitual da pesquisa apresentado na Figura 1, por meio do qual buscou-se mapear os conceitos relevantes, iniciando-se pela formação das relações interorganizacionais, em seguida os conceitos de modelos de governança, após os mecanismos na dimensão estrutural da governança da rede e a micro governança. O modelo foi desenvolvido especificamente para este trabalho, baseado nos estudos de Provan e Kenis (2007), Albers (2005) e Wegner (2012). Dessa forma, os elementos encontrados na literatura foram analisados e agrupados de acordo com as teorias da governança estudada.

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa está baseada em um estudo de caso conforme os preceitos de Yin (2015), quantos aos meios se caracteriza como qualitativa, e quantos ao fim exploratório em uma rede de supermercados do Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar os seus elementos estruturais da governança. As etapas de desenvolvimento e validação do instrumento e aplicação da pesquisa são descritas a seguir.

#### 3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir de referencial teórico e submetido à avaliação de três especialistas doutores com experiência em docência e estudiosos do tema de redes interorganizacionais. As sugestões de aperfeiçoamento e melhoria foram com relação: (a) ajuste ao número de perguntas; (b) dar foco ao estudo da dimensão estrutural devido ao tamanho do questionário e amplitude do tema; e, (c) sugestão de itens a serem considerados na pesquisa. O roteiro foi composto por questões abertas para caracterização dos respondentes e com questões envolvendo três elementos da dimensão estrutural de redes de cooperação: Formalização (cinco questões), Centralização (cinco questões) e Especialização (seis questões), que foi desenvolvido especificamente para este trabalho, baseado nos estudos de Provan e Kenis (2007), Albers (2009), Wegner (2012), Roth et al. (2012), Carnáuba (2012), Wegner, Durayski e Verschoore (2017). Para cada uma das questões também foi solicitado uma nota de avaliação de desempenho, entre 1 (baixa) a 10 (alta). Aos entrevistados que tiveram dúvidas ou não souberam qual nota dar, foi atribuído a nota 5 (não sei). Após os ajustes e revisão, iniciou-se a coleta de dados.

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica empregada para a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada em profundidade mediante processo e escolha “*snowball*”, na qual se escolhe inicialmente um grupo aleatório de entrevistados. Após serem entrevistados, foram solicitados a identificar outros que pertençam a população-alvo de interesse.

Para a coleta de dados, definiu-se a realização de entrevistas seguindo a estrutura de roteiro apresentado no Quadro 1. Foram realizadas entrevistas com doze associados (onze presenciais e uma por telefone) entre os meses de janeiro a março de 2019, com agendamento prévio. Todas entrevistas foram previamente gravadas com autorização dos entrevistados e

posteriormente transcritas para análise.

Quadro 1 – Estrutura do roteiro de entrevistas

| Elemento da Dimensão Estrutural | Item | Questão                                       | Referências  |
|---------------------------------|------|---|--|
| Formalização                    | 1.1  | O que é e como ocorre a formalização          | Albers (2009);<br>Wegner (2012);<br>Roth et al. (2012);<br>Carnaúba (2012);<br>Wegner, Durayski e Verschoore (2017).                                     |
|                                 | 1.2  | Documentos que regem a rede                   |  |
|                                 | 1.3  | Monitoramento da formalização da rede         |  |
|                                 | 1.4  | Nível de formalização e revisão de regras     |  |
|                                 | 1.5  | Acesso as regras formais                      |  |
| Centralização                   | 2.1  | Estrutura e responsabilidade das decisões     | Albers (2009);<br>Wegner (2012);<br>Roth et al. (2012).  |
|                                 | 2.2  | Processo de tomada de decisões                |  |
|                                 | 2.3  | Participação dos associados nas decisões      |  |
|                                 | 2.4  | Centralização das decisões                    |  |
|                                 | 2.5  | Autonomia do gestor na configuração da rede   |  |
| Especialização                  | 3.1  | Atividades e responsáveis na gestão regional  | Albers (2009);<br>Wegner (2012);<br>Roth et al. (2012);<br>Wegner, Durayski, Verschoore (2017);<br>Albers, Wohlgezogen e Zajac (2013);<br>Albers (2013). |
|                                 | 3.2  | Grau de autonomia decisória da sede regional  |  |
|                                 | 3.3  | Impacto das decisões estaduais nas regionais  |  |
|                                 | 3.4  | Funcionamento do fluxo de informações         |  |
|                                 | 3.5  | Atuação, autonomia das equipes especializadas |  |
|                                 | 3.6  | Como ocorre e implicações da especialização   |  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise qualitativa da pesquisa foi realizada a partir do conteúdo das respostas. Para facilitar as análises e interpretações, após a codificação segue-se para a definição das categorias que são a formalização, a centralização e a especialização. Seguindo as etapas, também foi empregada técnica de coletas de dados por meio de observação não participativa, entrevista e pesquisa documental para uma maior consistência e discussão dos resultados da pesquisa.

Para sintetizar e ilustrar as respostas, foi aplicada uma análise textual, a qual permitiu identificar os termos de maior frequência utilizadas nas respostas conjuntas de cada questão pelos entrevistados, mediante o auxílio computacional, por meio dos *Softwares Microsoft Excel* (tabulação) e *Voyant Tools* (análise textual). Outra técnica utilizada envolveu uma análise de desempenho para cada uma das questões, mediante avaliação de uma nota atribuída em uma escala de 1 (Baixa) a 10 (Alta) para o desempenho da rede. Essa técnica permitiu analisar de forma mais objetiva o desempenho de cada um dos elementos da dimensão estrutural de governança da rede. Essa medição objetiva identificar oportunidades de melhoria para que as organizações possam alcançar a excelência empresarial. Assim, insistir num processo de

melhoria contínua e no aperfeiçoamento dos processos. Analisando individualmente cada elemento estrutural da governança, foi possível compreender a percepção do associado em cada um dos itens.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e as principais análises dos dados da pesquisa, considerando a análise das evidências empíricas dos mecanismos da dimensão estrutural (formalização, centralização e especialização). Para esse estudo, utilizou-se de dados secundários sobre a rede pesquisada como documentos, relatórios e dados disponibilizados. Além disso, realizou-se entrevistas com associados, sendo as informações organizadas pela caracterização da rede, na sequência a síntese das evidências empíricas dos mecanismos de governança estrutural envolvendo a formalização, centralização e especialização, relatos de entrevistados e por fim, a aplicabilidade da pesquisa.

As atividades da Associação Gaúcha de Mercados (AGAME), conhecida pelo nome de Redefort, são regidas pelos seguintes instrumentos legalmente formalizados: Estatuto Social, Regulamento Interno e Código de Ética. Tais documentos padronizam o conjunto de regras para regulamentar o funcionamento da rede, servindo para orientar as ações dos associados e reger a postura social dos mesmos. Determinam, ainda, os critérios de formação da rede, os seus objetivos, o modo de funcionamento da associação, assim como as obrigações e os direitos dos participantes e associados.

Segundo o Estatuto Social da AGAME (2001), a associação constitui-se numa sociedade civil, sem fins lucrativos e de duração indeterminada, com sede e Foro na cidade de Novo Hamburgo, estado do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo proporcionar a congregação das integrantes do comércio varejista no ramo de mercados, na aquisição de mercadorias para suas associações, proporcionando melhores condições para o exercício de suas atividades comerciais e aprimoramento dos serviços prestados aos seus consumidores, sem qualquer finalidade lucrativa.

O Estatuto Social da associação estabelece que o quadro social será composto por número limitado de sócios e será formado pelas seguintes categorias: fundadores, admitidos e afiliados. Uma vez que a empresa foi admitida na associação, a mesma deverá respeitar normas determinadas no Estatuto Social e no Regulamento Interno, caso contrário, poderá ser excluída. A eliminação ou admissão das sócias acontece por meio de deliberação da Assembleia Geral especificamente convocada para esta finalidade, por indicação da diretoria, quando qualquer das sócias desrespeitar as normas estabelecidas ou, por solicitação por escrito da própria sócia. A seleção de novos associados pode se dar por convite ou indicação de associado ou pelo cadastro de interessados no website da rede. Ainda, o Estatuto Social no Artigo 54, apresenta as considerações sobre abertura de filiais que são denominadas “Regionais”. Segundo o documento, serão geridas por duas pessoas, sendo uma para o cargo de Coordenador e a outra para o cargo de Encarregado de Finanças, que poderão abrir conta bancária em nome da regional e assim administrar os recursos financeiros dela. Os atos do coordenador e do encarregado serão fiscalizados pelos órgãos da Agame – Matriz, podendo ainda cada regional eleger a seu Conselho Fiscal Regional, composta por até três associados para acompanhar os atos dos gestores. O mandato dos Coordenadores e Encarregados de Finanças de cada Regional são coincidentes com os mandatos diretivos a Agame – Matriz.

O Regulamento Interno trata também sobre as mensalidades, quota de capital, admissões de novos associados, penalidades, exclusões da associação, transferências e sucessões, padronização visual e de comunicação, bem como em relação às normas gerais. O Código de Ética é documento de norma complementar e regulamentar do Estatuto Social, apresentando temas como os deveres das associadas, relações entre as associadas, elencando

quais são as normas para a instauração e condução do processo ético e como são aplicadas as penalidades. Estes e outros documentos apresenta definição das regras para tomada decisão, atribuições e responsabilidades, mecanismos de monitoramento, incentivos e sanções que asseguram o cumprimento das normas estabelecidas tanto para os associados como para diretoria e conselhos (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Anualmente, acontece duas Assembleias Geral por meio da convocação dos representantes de todas as empresas associadas, com o objetivo de deliberar sobre propostas e estratégias, de apresentar resultados das ações, compartilhar informações, coletar assinaturas e tratar de assuntos gerais de interesse comum. A Diretoria e Conselhos são eleitos pelo voto dos associados por deliberação de, no mínimo, 20 associados, assim como a homologação dos coordenadores das regionais. Os órgãos de direção são compostos por Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho de Ética, com mandato de dois anos, iniciando-se cada ano de gestão no dia primeiro de fevereiro de anos ímpares. As atribuições e responsabilidades estão estabelecidas no Estatuto Social, sendo que o Conselho de Administração tem por objetivo acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores.

Devido ao crescimento do número de associados, para auxiliar na gestão, a rede conta com o apoio de uma estrutura administrativa central. Esta estrutura integra e dá suporte às ações equipes de suporte, minimizando a carga de trabalho sobre os associados, já que esses somam suas atividades nas empresas com as atividades da rede. A equipe responde diretamente à diretoria e tem responsabilidade de coordenar e sustentar as decisões da assembleia e diretoria, dar apoio as regionais, suporte técnico, visitas de expansão, divulgações em redes sociais e rotinas do dia a dia para o funcionamento da rede.

Para contribuir com essa análise, durante as entrevistas ocorreram relatos de associados com envolvimento em atividades dentro da rede que vão além da mera participação em assembleias e reuniões, conforme relatado pelo Entrevistado E12:

Trabalhei muitos anos na mesa de negociação, isso foi uma grande oportunidade para mim, tanto para aprender, como para ajudar a rede. Atuei no grupo de negociação com fornecedores por diversos anos, sendo esse grupo composto por associados que semanalmente se reúnem para identificar os melhores produtos e preços para os encartes de toda a rede, todos atuam de forma voluntária [E12].

O Entrevistado E7 mencionou sobre a tomada de decisão nas assembleias: “As decisões são tomadas por um grupo de diretoria na estadual seguindo as decisões da assembleia. Muitas vezes eles não fazem ações sem nos perguntar como acontece com a enquete que acontece pelo nosso sistema”. Ainda sobre a equipe administrativa, o Entrevistado E8 destacou:

Hoje nós temos um executivo que administra todo o grupo que atende os nossos associados aqui na rede. Isso é o nosso grande milagre na rede. Alguém que cuida de tudo e acompanha, isso funciona muito bem. O executivo é profissional que tem um perfil agregador e sempre pensa no coletivo. Esse pessoal executa o que foi decidido na rede e acompanha [E8].

Quanto aos mecanismos de governança da dimensão estrutural, a formalização analisa o grau em que as regras, políticas e procedimentos governam o relacionamento interorganizacional, bem como em que medida a rede formaliza suas rotinas em relação aos processos decisórios. Pode-se verificar que a rede possui regras e regulamentos formais que norteiam o seu funcionamento, como, por exemplo, contratos que regem a relação entre a associação e associadas, processo de negociação com fornecedores, definição de metas pré-estabelecidas, elaboração de atas, prazos de ações, reuniões e assembleias, conforme destacou o Entrevistado E5:

Todas as reuniões são feitas com atas e documentadas. Aqui na regional como são reuniões mais informais não fazemos ata, mas temos prestação de conta mensal e conta corrente bancária. Temos que ter tudo registrado. A escolha dos coordenadores é feita no grupo da regional e validada na assembleia geral, registrado em ata [E5].

Por isso, a formalização é necessária, trazendo consigo uma série de normas e regras para dentro da rede que farão a organização geral e os controles de toda a estrutura, com os direcionamentos necessários para cada membro da rede identificar quais são as formas de se relacionar e como poderão atuar melhor no seu negócio, utilizando a base da rede (WEGNER, 2012).

A centralização se refere ao local da tomada de decisão e à autonomia sobre o processo decisório, onde a lógica da decisão reside não mais em um único indivíduo, mas sim no coletivo estabelecido pelos associados. É importante que essas decisões sejam tomadas com ampla participação dos associados, desenvolvendo sua capacidade de sinergia do grupo na busca de objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os associados da rede precisam ter conhecimento de qual é a estrutura decisória e o Entrevistado E1, no seu relato apresenta uma fala completa sobre essa estruturação:

Tem a diretoria estadual e tem as regionais. A diretoria segue o que a assembleia decidir, eles também decidem algumas coisas que não são de grande impacto, como coisas da administração. Também tem os conselhos que se reúnem de tempos em tempos. As regionais que avaliam a entrada de novas empresas, a regional que decide o que faz de mídia, como usar a verba da regional. Cada regional deve ter um coordenador que representa todos os associados daquela região [E1].

As regionais assumem importante função dentro da governança, por estar localizada próxima das associadas e contribuindo diretamente na definição dos propósitos em comuns, lembrando os direitos e as obrigações de cada associado, na divisão das tarefas, apoiando a tomada de decisão e a divisão das vantagens obtidas em conjunto (ALBERS, 2005). Os responsáveis pela tomada de decisão podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma rede de cooperação. Por isso, são estabelecidos instrumentos que minimizam as divergências de interesse entre os associados. Como a maioria das decisões ocorrem nas assembleias, a participação e o engajamento dos associados é essencial.

Para compreender como acontece a especialização dentro da rede, os entrevistados responderam perguntas sobre as atribuições e responsabilidades, baseado nas tarefas diferentes que os indivíduos dentro da organização realizam. Segundo Albers (2005), a especialização refere-se à divisão de tarefas entre os participantes de uma rede, suas atribuições e responsabilidades. As atribuições e responsabilidade dos atores que pertencem a rede estão descritos em seus documentos, como: o estatuto, regimento e códigos. Nessa etapa da entrevista, o enfoque principal será sobre as regionais e as equipes especializadas que atuam dentro da rede para suportar as atividades e funcionalidades diárias. Os coordenadores e grupo de associados que atuam nas regionais atuam por meio do compartilhamento e da colaboração para a constante atualização e crescimento do grupo. Para coletar a percepção dos associados sobre essas equipes de trabalho, foram aplicadas algumas perguntas relacionadas à atuação, autonomia para decisão e o que levou a rede a ter essas equipes especializadas. De modo geral, a maioria dos associados valorizou e reconheceu o trabalho desenvolvido pelas equipes, conforme relatado pelo Entrevistado E12, na sequência.

O trabalho deste pessoal é muito bom, faz um excelente trabalho. Que eu estou bem próximo vejo como eles se dedicam e sempre prontos para resolver o que precisa. Na equipe de negociação que trabalhei muitos anos, sempre foram muito corretos e rápidos. A funcionária do financeiro que está na rede a muito tempo também conhece tudo. O consultor que trabalha mais na gestão do grupo, sempre muito dedicado e

ajudando no crescimento da rede [E12].

Ainda no contexto das equipes especializadas que atuam na rede e na função de coordenador, há uma visão clara o quanto a rede tem evoluído na busca de ferramentas que apoie nas estratégias estabelecidas, contando com a tecnologia para coleta de informações de forma fidedigna. A síntese completa dessas evidências está apresentada no Quadro 2, sendo um resumo com as principais informações que sintetiza as respostas.

Quadro 2 – Síntese das evidências empíricas

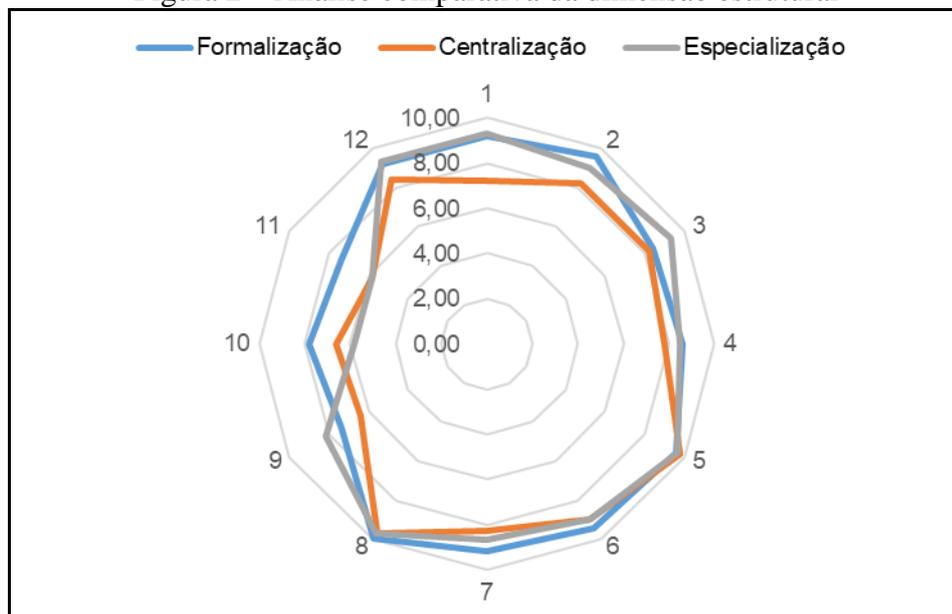
| Dimensão   | Tópico   | Evidência  |
|--|--|--|
| <b>Formalização:</b> está relacionada à predefinição de atividades, regras e regulamentos da rede.<br><br>(ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012; CARNAÚBA 2012; WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017).                        | Formalização da rede   | As principais formalização de acordo com a percepção dos entrevistados são atas nas reuniões e assembleias, registros das visitas e contratos  |
|  | Documentos formais regem a rede                              | Através das análises os principais documentos são: estatuto, regulamento, código de ética e atas   |
|  | Monitoramento dos documentos e atendido a formalização       | O monitoramento se dá diversas formas, principalmente: pelo site, pelas metas de compras, reuniões visitas nas lojas, classificação do ranking das lojas   |
|  | Nível de Formalização para garantir o cumprimento das regras | É alto o nível de formalização e a frequência das revisões acontecem nas assembleias, pelos consultor e são informadas pelo whatsapp, email e site   |
|  | Acesso as regras pra saber o que foi formalizado             | Acesso ao site, pelo grupo de whatsapp, na assembleias, por email e reuniões   |
| <b>Centralização:</b> implica na concentração do processo de tomada de decisão dentro do grupo<br><br>(ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012).   | Estrutura da tomada de decisão                               | Para os entrevistados a assembleia é soberana, em seguida a diretoria, o conselho de administração, coordenadores e associados   |
|  | Como é realizada tomada de decisão                           | Os entrevistados entendem que a eles como associados podem decidir ser o marketing regional, quais os novos associados irão ser aceitos, negociação com fornecedores   |
|  | Participação e engajamento dos associados                    | Muitos associados não participam, que se faz necessários maior participação em assembleias e reuniões nas regionais. Poderiam ajudar mais  |
|  | Centralização X participação dos associados na decisões      | Muitas vezes os associados mais atuante precisam decidir pelos demais, são realizadas votação nas assembleias e nem todos opinam. Normalmente as decisões fica sobre os coordenadores, principalmente na definição dos encartes de compras das regionais |
| <b>Especialização:</b> Refere-se à divisão de tarefas entre os participantes de uma rede.<br><br>(ALBERS, 2009; WEGNER, 2012; ROTH et al., 2012; WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE, 2017; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013; ALBERS, 2013) | Atividades da Regional                                       | Buscar novos associados, coordenar as ações repassadas pela sede estadual, fechar os encartes de compras da regional, contratar mídia e propaganda   |
|  | Grau de autonomia da Regional                                | O grau de autonomia é elevado, a regional pode decidir sobre novos associados, programar as reuniões com associados, realizar negociação com fornecedores locais, propaganda e marketing, contratar funcionário para atuar na regional                   |
|  | Impacto das decisões estaduais nas regionais                 | Todas as decisões são tomadas com base na assembleia e repassadas a regional, normalmente as decisões favorecem a maioria dos associados. Todos precisam aderir  |
|  | Fluxo de informação na rede                                  | O fluxo é muito rápido, repassado por coordenadores, pelo grupo de whatsapp, no site e email. Repassado também na assembleia e reuniões  |
|  | Autonomia das equipes especializadas                         | As equipes tem elevada autonomia, quem atua tem conhecimento e é especializado na área como financeiro, marketing e compras  |
|  | Como ocorreu a especialização e implicações                  | As especialização ocorreu devido a necessidade de atender demandas, ter pessoas com conhecimento, o associado não tem pouco tempo para algumas atividades,   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise comparativa entre os três mecanismos da dimensão estrutural permite ter uma melhor compreensão dos elementos da formalização, centralização e especialização da rede. Para uma visão geral sobre a pesquisa, buscou-se evidenciar mediante comparação por meio de gráfico estruturado a partir das notas médias de cada uma das dimensões que foram atribuídas pelos entrevistados e consolidadas a seguir, conforme apresentado na Figura 2.

Os resultados da avaliação dos mecanismos da estrutura da rede estão representados por diferentes cores, sendo que quanto mais distante da linha do zero melhor será o desempenho atribuído por cada associado. A partir da análise das três dimensões, verificou-se que o melhor desempenho, segundo os entrevistados, ficou para a formalização da rede, enquanto a especialização apresentou um desempenho intermediário, ficando a centralização com o menor desempenho na estrutura da rede.

Figura 2 – Análise comparativa da dimensão estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio desta análise da média das notas dos entrevistados para os três mecanismos avaliados, foi possível comparar e identificar o elemento da estrutura melhor posicionado e o que necessita de maior atenção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como os elementos estruturais da governança são desenvolvidos em uma rede de supermercados com abrangências Estadual, nas quais buscou-se através dos dados obtidos pela pesquisa, sobre o papel das organizações frente a esse cenário que está em constante transformação;

Em relação ao universo de pesquisa, uma das formas de mudar uma organização é modificar os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham, em que a atmosfera psicológica que está intimamente ligada à moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus integrantes. Considere-se que não há uma estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional. Há modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado. Da mesma forma, a organização é, em si, um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes (DA SILVA, et. al., 2020).

Por outro lado, as dinâmicas organizacionais em sua maior parte são estudadas sob a

égide do paradigma funcionalista com base na epistemologia positivista, há ainda uma visão mecanicista predominante. Essa é uma questão que está sendo revisada por vários estudiosos, porque já é iminente o entendimento de que as organizações são constituídas por relações sociais. As questões relativas às organizações não devem ser vistas como casuais ou meramente sistêmicas: estão relacionadas às questões humanas e devem ser singularizadas ao invés de coisificadas, universalizadas ou pré-determinadas (DAVEL; VERGARA, 2005)

Para uma melhor compreensão, as análises realizadas a partir das respostas dos entrevistados, verificou-se que a rede apresenta alto desempenho nesta dimensão, de acordo com a percepção dos associados e, ao mesmo tempo evidenciou-se a existência de um alto grau de formalização, sendo a mais forte dos mecanismos, cujas principais evidências formais identificadas, foram: documentos, estatuto, código de ética, regulamento, atas das assembleias e controle de metas que são compartilhados com todos os associados, principalmente pelo portal da rede via *site* e *e-mail*.

Quanto a centralização, os resultados demonstram que é através da assembleia que os associados participam da tomada de decisão, assim como as regionais têm autonomia para decidir sobre novos associados, investimento na divulgação e marketing, em realizar reuniões e negociações. Por outro lado, a participação e o engajamento, dos associados na tomada de decisão estratégica foram considerados com desempenho baixo na percepção de alguns dos entrevistados, o que refletiu na nota de desempenho. Essa dimensão foi alvo de crítica de muitos associados, principalmente porque em algumas atividades se faz necessária a participação do associado e quando este se omite ou não participa, acaba sobrecarregando os associados mais ativos nas decisões e estratégias. A centralização, dentro do *ranking* de desempenho, é o mais fraco dos três mecanismos estudados. A partir da análise, o estudo revelou que há uma lacuna em relação à participação e o engajamento do associado na tomada de decisão que merece atenção.

Com relação a especialização, a rede conta com apoio de uma equipe administrativa e uma estrutura regional sendo parte fundamental na gestão frente ao grande número de associados, atuando de forma mais próxima e oportunizando que as peculiaridades e necessidades locais sejam trabalhadas de forma conjunta. Os resultados das análises das entrevistas demonstram que os associados entendem como positiva a atuação de regionais e suas equipes, as quais implementam as estratégias e atividades definidas em assembleias.

Considerando que o estudo teve como foco qualitativo, recomenda-se ampliar o entendimento do tema por meio da aplicação de pesquisa por levantamento e análise quantitativa dos dados, envolvendo um número maior de entrevistados com diferentes categorias de associação e regionais. Outra sugestão seria a de realizar estudos mais aprofundados sobre as filiais regionais, pois estas possuem grande importância na centralização da tomada de decisão e na influência das centrais de compras no contexto da cooperação. Ainda, sugere-se estudar dimensões em outras redes.

## REFERÊNCIAS

AGAME - Associação Gaúcha de Mercados. **Estatuto social, regulamento interno e código de ética**. Novo Hamburgo: AGAME, 2001.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. 3, p. 204-233, 2010.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: Na organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2013.

ANSELL, C. TORFING, J. **Handbook on the theories of governance**. Cheltenham: Edward Elgar (UK), 2016.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. Edgard Blucher, 1972.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: Proposição de um modelo de análise. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.16, n. 3, p.3-16, 2013.

CARNAUBA; A. A. C.; **Governança e confiança em redes de interorganizacionais** – estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DA SILVA, M. et al. Desenvolvimento organizacional: o caso da Suppry Etiquetas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 148-164, 2020.

DAVEL, E. VERGARA, S.C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 01, 2005.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

HIDALGO, G.; GEMELLI, C.; MADEIRA, M. J. Governança de redes de cooperação: identificação e análise de tipologia em uma rede horizontal de PMEs. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2014.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Na emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**. v. 14, n. 4, p. 453-464, 1971.

KLEIN, L. Relação de interdependência entre redes e empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais. 213 f. Tese (Doutorado) UFSM, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDON, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, v. 3, p. 479-516, 2007.

ROTH, A.; WEGNER, D.; ANTUNES, J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 47, n.1, p. 112-123, 2012.

SILVA, P. M.; AGOSTINI, M. R.; LANGOSKI, L. M. Redes de cooperação e sustentabilidade: Estudo de caso de uma rede hoteleira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. especial, p. 9-23, 2015.

SILVEIRA, C. da. Desenvolvimento organizacional. **FEEVALE R. Est.**, Novo Hamburgo, v.21, n. 1, p. 75-96, 1998.

SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. Uma reflexão crítica sobre o desenvolvimento organizacional pela dimensão da cultura. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 32-48, 2017.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresa no Rio Grande de Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 214-228, 2012.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE, J. R. S. Governança e eficácia de redes interorganizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 111-137, 2017.

WEGNER, D.; TEIXEIRA, E. K.; VERSCHOORE, J. R. Network Governance: What advances have been made so far? **BASE (UNISINOS)**, v. 16, p. 002-026, 2019.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley Interscience Publication, 1977.