

## FACTORS INFLUENCING THE DISSOLUTION OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

### Jonas Cardona Venturini

*Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professor de administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)*  
*Afiliação: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)*  
*Endereço: Rua Casemiro de Abreu, n. 928, ap.201, Porto Alegre, RS, Brasil*  
*CEP: 9042-000*  
E-mail: [jonasventurini@yahoo.com.br](mailto:jonasventurini@yahoo.com.br)

### Leander Luiz Klein (Corresponding Author)

*Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Professor de administração na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ)*  
*Afiliação: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*  
*Endereço: Avenida Roraima nº1000 - Prédio 74C, Sala 4211 Camobi – Campus Universitário City: Santa Maria, RS, Brasil*  
*CEP: 97105-900*  
E-mail: [kleander88@gmail.com](mailto:kleander88@gmail.com)

### Breno Augusto Diniz Pereira

*Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professor de administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*  
*Afiliação: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*  
*Endereço: Avenida Roraima nº1000 - Prédio 74C, Sala 4311 Camobi – Campus Universitário City: Santa Maria, RS, Brasil*  
*CEP: 97105-900*  
E-mail: [brenodpereira@gmail.com](mailto:brenodpereira@gmail.com)

### Sponsoring information

Os autores agradecem pelo suporte financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio financeiro.

### ABSTRACT

*The aim of this article is to identify and analyze dissolution factors of inter-organizational networks. Therefore, we realized, as a research strategy, semi-structured interviews with five groups of individuals involved in the formation and development of business networks, and who were also involved in the dissolution of these networks. As data analysis procedures we followed the technique of content analysis. Regarding the results, it can be said that a number of factors contributed to the dissolution of business networks, among which stand out the lack of continuity of the Cooperation Networks program and low-associative and cooperative thinking of network members. In this sense, we concluded that the development of business networks requires the engagement and commitment of all involved.*

**Keywords:** *Interorganizational Networks, Problems, Dissolution.*

## FATORES INFLUENCIADORES DA DISSOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

### RESUMO

*O objetivo desse artigo é identificar e analisar fatores de dissolução de redes interorganizacionais de empresas. Para tanto, procedeu-se como estratégia de pesquisa, a realização de entrevistas semiestruturadas com 5 grupos de indivíduos envolvidos na formação e desenvolvimento de redes de empresas, e que também estavam envolvidos quando da dissolução de redes. Como procedimentos de análise de dados, seguiu-se a técnica de análise de conteúdo. Em relação aos resultados encontrados, pode-se dizer que um conjunto de fatores contribuiu para a dissolução de redes de empresas, dentre os quais se destacam a falta da continuidade do programa Redes de Cooperação e o baixo pensamento associativo-cooperativo de integrantes de redes. Nesse sentido, conclui-se que o desenvolvimento de redes de empresas requer o engajamento e comprometimento de todos os envolvidos no processo.*

**Palavras Chave:** *Redes Interorganizacionais, Problemas, Dissolução.*

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem trazido oportunidades e ameaças para as empresas, independentes de seu porte. Assim sendo, a competição empresarial no âmbito global ampliou-se de maneira expressiva nos últimos anos. A colaboração emerge como uma alternativa de enfrentamento dessa competição e resulta da percepção de que, através do estabelecimento de relações interorganizacionais, é possível obter ou desenvolver os recursos e competências necessárias à competição (Ebers, 1999).

A criação de relacionamentos interorganizacionais passa pelo processo de formação da cooperação como forma de análise entre as organizações que participam dos diferentes relacionamentos. Sendo que tais relacionamentos em sua essência referem-se à interação entre organizações e tem a prerrogativa de criar valor para as empresas que se comprometem a fazer parte desses relacionamentos (Cropper *et al.*, 2008). No caso das micro, pequenas e médias empresas, a insuficiência de recursos financeiros, além de outros fatores, impedem as mesmas de encararem as políticas de inovação somente através de suas competências internas (Pereira, 2005). As dificuldades de criar novos produtos e serviços, alcançar mercados e ter acesso a conhecimentos específicos, faz com que os empresários percebam que competir sozinho é cada vez mais difícil.

No entanto, é relevante dar o devido destaque que esta forma organizacional passa à impressão que ela inevitavelmente gera benefícios aos seus participantes, o que nem sempre pode representar a verdade. No meio acadêmico, aparentemente, ainda não foi dada a devida atenção aos fatores que levam as dificuldades na condução das redes de empresas, o que pode até acarretar no seu encerramento. Neste sentido, Sydow e Milward (2003) reforçam que existem altas taxas de insucesso de relacionamentos interorganizacionais, sendo que muitas empresas são excessivamente otimistas quanto aos benefícios da cooperação. Para reforçar essa posição teórica, Hakansson e Snehota (1995) apontam que há uma falta de estudos sobre problemas, dificuldades, términos, fracassos/insucessos ou dissoluções dos relacionamentos interorganizacionais. No estudo de Klein e Pereira (2014), os autores fazem um estudo com 140 empresas que pertenciam a redes, visando identificar motivos que levaram os proprietários das mesmas a se desvincularem das mesmas. Este é um primeiro passo pra verificação de problemas nas redes, que pode levar a disseminação dessas redes.

Diante do exposto e baseado nessa lacuna apresentada pela literatura, de que ainda não se tem claramente definido quais são os principais fatores que levam a dissolução das redes de empresas, têm-se como problema de pesquisa: **“Quais são os principais fatores influenciadores da dissolução de redes horizontais de empresas?”** Para responder esse questionamento foi traçado como objetivo principal identificar e analisar fatores de dissolução de redes horizontais de empresas.

Identificar os principais fatores que levam à dissolução das redes interorganizacionais horizontais pode ser uma alternativa de minimizar os problemas que surgem no decorrer dessa trajetória e que impossibilitam o alcance dos objetivos estipulados. A presente pesquisa visa contribuir para melhorias nos processos cooperativos em redes de empresas. Isso possibilita também que outros relacionamentos interorganizacionais tenham parâmetros claros sobre alguns dos fatores que podem acarretar dificuldades nas parcerias estabelecidas a partir da cooperação.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1. Redes horizontais de empresas

O tema relações interorganizacionais é aplicado no campo teórico a uma ampla variedade de relacionamentos entre as organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação, redes interorganizacionais. Na sua essência, essas relações interorganizacionais utilizam o processo de cooperação a partir do qual as empresas compartilham diferentes recursos. Isso gera um ambiente susceptível de provocar a emergência das externalidades dinâmicas (tecnológicas), complementaridades e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências (Guilhon, 1992; Simsek, Lubatkin & Floyd, 2003).

Nesse grupo de relações interorganizacionais estão as redes horizontais de empresas, foco deste trabalho. Uma das características desse tipo de redes, de acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) e Wegner (2011), é que elas são formadas por organizações de um mesmo elo da cadeia produtiva, diferentemente das redes verticais, que agrupam organizações em diferentes posições na cadeia. Pereira (2005), por sua vez, acrescenta essas redes definem-se como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, com prazo ilimitado de existência.

As redes horizontais de empresas, por constituírem-se de organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva, teoricamente são concorrentes e buscam a cooperação para potencializar ações em benefício de todas. Diversos autores já corroboraram acerca desse tipo de estrutura, com os mais variados temas

de pesquisa, dentre os quais se destacam (Pereira & Pedrozo, 2004; Verschoore, 2006; Schmitz, 1999), entre outros.

A atuação neste arranjo organizacional, a rede horizontal de empresas, é uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva. A discussão sobre elementos característicos das redes interorganizacionais, os quais as diferenciam dos demais tipos de relacionamentos interorganizacionais existentes, envolve os seguintes: a) as redes interorganizacionais são organizações jurídicas formalmente constituídas; b) as redes interorganizacionais não têm um prazo de existência determinado; c) as redes interorganizacionais buscam atingir os objetivos dos associados assim como almeja atingir os seus próprios objetivos; d) nas redes interorganizacionais o processo de tomada de decisão é, geralmente, realizado de forma participativa; e) as redes interorganizacionais possuem uma estrutura organizacional independentemente das empresas associadas.

De acordo com Trist (1983), a sociologia das organizações diferencia as redes de empresas das meras relações entre as organizações. Tal fato deve-se pelas redes de empresas constituírem um sistema social funcional que ocupa uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização individual. Para Verschoore (2006), cada membro da rede mantém sua individualidade legal, mas participa diretamente das decisões em grupo e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Dadas essas definições e características apresentadas, pode-se compreender que as redes horizontais de empresas são um arranjo organizacional única, com sua própria estrutura formal, e que apresentam um sistema de governança específico, com práticas de gestão singulares para o exercício das atividades definidas e requeridas para o alcance dos objetivos. Ressalta-se também que esse processo de cooperação em redes calca-se no desejo de cooperação por parte dos seus membros e depende do comprometimento destes para a eficácia da realização das atividades conjuntas. No subtópico seguinte, serão discutidos aspectos e fatores requeridos para o bom andamento das atividades cooperativas em rede, bem como possíveis problemas que podem ocorrer nas redes, visando a identificação de elementos que alicercem o restante desta pesquisa.

## 2.2. Aspectos críticos das redes horizontais

O surgimento das redes horizontais tornou-se um importante desafio estratégico assumido pelas empresas dos mais diversos setores econômicos e independente do porte que as mesmas apresentem. Enquanto alternativa estratégica, as redes de empresas possibilitam a ampliação da competitividade das empresas membras de uma rede, visando o enfrentamento da crescente concorrência para sua sobrevivência no mercado. Jarillo (1988) expandiu essa argumentação, ao afirmar que a constituição de redes estratégicas, baseadas na cooperação, é uma forma eficiente de reduzir custos de transação, obtendo vantagens que as firmas integradas dificilmente conseguem alcançar.

Contudo, diante das possibilidade de ganho que as empresas parceiras podem auferir pela atuação conjunta em redes, retorna-se ao questionamento de pesquisa orientador desse artigo, por que as redes de empresas se dissolvem e quais os fatores influenciadores desse acontecimento? Refletindo sobre esse questionamento, um possível problema que pode acarretar na dissolução de uma rede versa sobre as diferenças de perfil entre as empresas (localização, público-alvo, volume de compras, porte das empresas, número reduzido de participantes, número de funcionários, escolaridade de seus participantes, entre outros). Isso implica em outro fator importante a ser considerado, que no momento da formação das redes, as expectativas dos empresários que compõem a rede podem ser diferentes e, não raro, tendem a mudar significativamente com o passar do tempo. Tais mudanças de expectativas podem, inclusive, fazer com que se modifiquem os incentivos de cada empresário para investir na relação cooperativa (Khanna, Gulati & Nohria, 1998).

De forma semelhante ao exposto no parágrafo anterior, outro problema apresentado na formação de redes de empresas é a diferente orientação estratégica dos sócios, principalmente pelo fato dos membros apresentarem objetivos divergentes enquanto agentes de interação, o que significa que os sócios têm razões diferentes para formar, e esta pode ser a causa do desgaste e da dissolução rede. Valendo-se de um indicativo apontado em alianças estratégicas por Hiitt e Dancin (1998), os autores defendem que a compreensão de modelos da seleção do sócio e sua compatibilidade podem realçar o desempenho da aliança e, deste modo, aumentar a vantagem competitiva das empresas.

Human e Provan (1997) apontam que a estrutura tem sido a variável utilizada para prever resultados relacionados à manutenção e evolução de uma rede, ou seja, uma estruturação sólida é condicionante para a continuidade de uma rede. A forma pela qual uma rede se estrutura (delineando a forma de governança a ser utilizada) e as atividades de gestão são outros aspectos apontados como essenciais para a manutenção de uma rede (Provan & Kenis, 2007).

As empresas falham em não reconhecer a existência de processos assimétricos (assimetria de informações, de incentivos (benefícios) e de poder), tampouco buscando as razões para tais processos e em buscar soluções para esses desvios de comportamento por parte dos membros. Esses tipos de problemas, inevitavelmente tendem a surgir à medida que os relacionamentos interorganizacionais evoluem. Ebers e Grandori (1999) afirmam que as redes de empresas são sujeitas à evolução dinâmica porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes (Ebers & Grandori, 1999). Nesse sentido, também se destaca o papel essencial da gestão nas redes de empresas.

Uma vez estabelecida uma rede, deve-se ressaltar que as empresas integrantes estarão a todo o momento realizando uma ponderação entre os custos e benefícios obtidos para decidir quanto a permanência na associação, e estarão buscando contínuas oportunidades novas de ganhos individuais (Pereira, 2005). Nesse sentido, dois pontos críticos exercem papel preponderante: (1) o alcance dos objetivos propostos e a aferição de resultados, e (2) uma necessidade de retroalimentação da rede no que diz respeito a novas oportunidades e vantagens aos membros. Na visão de Pesãmaa (2007), um relacionamento interorganizacional eficaz é aquele capaz de alcançar os resultados desejados com sucesso, possibilitando as empresas envolvidas se beneficiarem de múltiplas vantagens. Para Pereira (2005) uma empresa constantemente avaliará se ela não conseguiria benefícios semelhantes aos proporcionados pela rede, fora dela, mas com um custo menor. Ou seja, ela estará avaliando a possibilidade de atuar sozinha novamente no mercado, ou poderá até mudar para rede que tenha um objetivo estratégico mais compatível com o seu ensejo naquele momento. Por isso na necessidade da rede de gerar novos benefícios aos seus associados.

Inerente à cooperação está a questão da confiança. O principal ponto defendido por teóricos sobre o tema, é que toda parceria necessita ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade para sua manutenção e evolução. A confiança em uma aliança é frequentemente definida como dependência de outra parte, em condições de risco (Nooteboom, 1999). O conceito de confiança inclui duas dimensões: confiança ou previsibilidade em uma expectativa sobre o comportamento do outro, e confiança na justiça ou ágio (Ring & Van de Ven, 1992). Para Granovetter (1985), a confiança muitas vezes se mostrou como um substituto para dispositivos de controles mais caros nas redes. Além disso, a investigação sobre confiança em redes demonstrou também que afeta o desempenho organizacional e a dinâmica interorganizacional (Krackhardt & Brass, 1994). Spekman, Kamauff e Myhr (1998) credita importância à confiança ao ponto de interpretá-la como a pedra fundamental na parceria estratégica. Gambetta (1988) considera que a confiança é uma decisão calculada para cooperar com outro parceiro específico, baseado em informações sobre as outras pessoais, qualidades e contratos sociais. Dessa maneira, a diminuição da confiança pode estar diretamente relacionada com a dissolução da rede, pois ela pode estar relacionada com assimetrias de informação, oportunismo, pouco comprometimento, etc.

Seguindo na exposição de aspectos críticos para a manutenção e evolução de redes horizontais abordar-se a temática da assimetria de informação e do oportunismo. Para Williamson (1985) oportunismo é um conceito central para a teoria dos custos de transação e é uma das causas principais das falhas de mercado e para a continuidade das organizações (Pereira *et. al.*, 2010). Já a assimetria de informação representa além da condição de ausência de informação plena, a não igualitária distribuição de informações entre os agentes envolvidos em determinada transação (Akerlof, 1970), impactando nos benefícios obtidos pelos integrantes de uma relação. A visualização de assimetria de informação e de oportunismo acaba gerando problemas para a gestão da rede, que dificultam a obtenção e geração de ganhos simétricos aos integrantes, gerando o descontentamento de muitos deles, e assim, dificultando a continuidade da mesma.

Por fim, mas não menos importante, aborda-se aqui a questão do individualismo. Essa característica foi encontrada no estudo de Klein (2012), que avaliou fatores determinantes para a saída de empresas de redes. O referido autor cita em seu trabalho que o comportamento individualista de integrantes de redes dificulta a execução de atividades conjuntas e a possibilidade de geração de vantagens competitivas para os associados. No entendimento de Triandis (1995), o individualista tende a agir de forma autônoma em relação ao grupo em que está inserido e adota comportamentos e atitudes que satisfaçam primeiramente seus desejos, sem que necessite da aprovação de terceiros. Esse comportamento, no entanto, restringe a atuação conjunta, podendo gerar conflitos e minar a harmonia do grupo (a rede), e assim, influenciar na dissolução de redes de empresas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Trata-se assim de um estudo com características qualitativas. Esse tipo de pesquisa, segundo Vieira e Zouain (2004), gera uma riqueza dos dados que permite ver um fenômeno com alto nível de amplitude, facilitando a exploração de contradições e paradoxos.

De maneira tal, a informações de diferentes indivíduos com diferentes visões no que se refere à questão da dissolução de redes, foram entrevistados.

Com relação à coleta dos dados, utilizou-se como instrumento de coleta a entrevista semiestruturada. De acordo com Britten (1995), este instrumento permite investigar uma ampla gama de indivíduos sobre um tema com mais detalhes, por possuir com uma estrutura flexível composta por questões abertas na área a ser explorada. O roteiro de entrevista foi estruturado a partir da literatura sobre esse assunto, mas buscou-se deixar os entrevistados livres para falar sobre os problemas e fatores que levaram a dissolução de redes interorganizacionais.

No total, foram realizadas 31 entrevistas. Os primeiros respondentes pesquisados foram 3 *experts* teóricos sobre o tema relacionamentos interorganizacionais e 3 *experts* práticos, ou seja, com conhecimento da realidade das Redes de Empresas. Na sequência, foram realizadas 2 entrevistas com os ex-governadores do Estado do Rio Grande do Sul que tiveram a frente do estado nos principais momentos em que o Programa Redes de Cooperação teve uma maior abrangência frente a formação e desenvolvimento de redes. Posteriormente, realizou-se 11 entrevistas com ex-consultores do programa Redes de Cooperação que atendiam redes de empresas que se dissolveram. Por fim, foram realizadas 12 entrevistas com ex-presidentes de redes que se dissolveram. Esses foram os 5 grupos de entrevistados tomados para a coleta de dados para essa pesquisa.

Os dados obtidos foram analisados pela ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas exploratórias. Essa interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e buscando relacionamentos entre os fatores obtidos a partir dos dados de uma pesquisa. Especificamente, utilizou-se a análise de conteúdo para a interpretação dos dados, visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos, a descrição do conteúdo das mensagens dos entrevistados (Bardin, 1977). Buscou-se identificar similaridades nas falas de cada grupo de entrevistados a respeito do tema estudado. Os resultados encontrados são apresentados na sequência do trabalho.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A organização dos resultados desse trabalho foi realizada conforme as respostas de cada grupo de respondentes. Similaridades e contrapontos expostos por cada grupo podem ser assim analisados. A seguir são sintetizadas as respostas de cada grupo de respondentes e destacados os fatores que eles apontaram como influenciadores da dissolução de redes.

##### 4.1. As respostas dos *experts* acadêmicos

Conforme exposto anteriormente, foram entrevistados pessoas de 5 grupos diferentes de envolvidos com a formação de redes e, conseqüentemente, também estavam envolvidos quando da dissolução de algumas rede. Um dos grupos constituiu-se por *experts* acadêmicos que conhecem e estudam sobre a formação de redes. Eles foram questionados sobre os principais fatores que levam as Redes de Empresas a se dissolverem e porque da sua não continuidade. As respostas por eles dadas a este questionamento relevam alguns pontos a serem considerados.

Eu acho que tinha, há, **questões culturais**, eu acho que tinha todo o tipo de questão aí, tinha também a questão de que **o ambiente corporativista** não era o mais propício pra se arriscar demais. (Entrevistado 2).

É, pela minha experiência eu tenho a impressão que, é, primeiro diante de tudo seria a **falta de objetivos** bem definidos e, é, objetivos que sejam críveis, críveis quer dizer, que a ação conjunta possa atingir o objetivo. A outra seria o **apoio**, quer dizer, você, o programa aí no Rio Grande do Sul, tinha uma estrutura de apoio bastante forte. O que aconteceu com essa estrutura que ela foi se tornando fraca ao longo do tempo, será que ela **deixou de existir**. [...] E terceiro, aí entra a questão da **perda de confiança** entre os membros da Rede porque, confiança é um pressuposto básico para uma cooperação desse tipo que a gente pressupõe numa Rede né. (Entrevistado 1).

Sem dúvida está relacionado num primeiro momento com a **falta de geração de ganho econômico à curto prazo**. Depois acho que está relacionado com a **incapacidade dessas pessoas gerenciarem um empreendimento que é coletivo** e que não tem hierarquia. (Entrevistado 3).

As falas dos entrevistados 1, 2 e 3 acima indicam diferentes percepções sobre os fatores que levam as redes a se dissolverem. Especificamente, o entrevistado 2 aponta as questões culturais e de mudança do modo de pensar dos parceiros frente ao relacionamento em que estão fazendo parte, ou seja, a falta de um pensamento associativista. O entrevistado 1, por sua vez, destaca a falta de objetivos comuns, perda da confiança e falta de esforço coletivo para a obtenção desses objetivos coletivos. Destaca ainda o problema de continuidade da estrutura pública de fomento a construção desses objetivos, ou seja, o Programa Redes de Cooperação do governo do Rio Grande do Sul foi perdendo força junto aos empresários, o que indica uma dificuldade na continuidade das Redes de Empresas.



Numa perspectiva ainda não mencionada o entrevistado 3 apresenta baixa capacidade dos próprios gestores da rede de gerar ganhos econômicos para os seus membros no curto prazo. Aliado a isso, ele também cita a baixa capacidade dos membros para gerenciarem um empreendimento coletivo que tem uma dinâmica diferente de gestão frente a uma empresa individual.

#### 4.2. A visão dos experts práticos

Imbuído no propósito de compreender ao máximo e de maneira ampla a percepção de diferentes atores sobre o tema e a temática da presente pesquisa, esse sub tópico de análise expõem a visão que os *experts* práticos têm sobre a dissolução das redes de empresas. Como explicado anteriormente, o questionamento central dessa pesquisa é compreender quais são os principais fatores que fazem com que as Redes de Empresas se dissolvam? Os fatores apontados pelos *experts* práticos são resumidamente expostos em parte de suas próprias falas, conforme segue.

Existe um momento muito crítico, após o lançamento de uma rede, que é a **parada do convênio com o programa Redes de Cooperação**. [...] Quando isto ocorre e a rede foi lançada há um ou dois ou três meses, esta rede ela é muito frágil, está muito frágil ainda [...] e o empresário tem quinhentas mil atividades e ele não tem, ele não consegue ter uma organização coletiva. [...] eu acho que os principais motivos são a falta do **espírito associativo por parte destes empresários** e também, num primeiro momento, depois do primeiro ano de constituição da rede, **a ausência do consultor**, ausência do estado, da universidade (Entrevistado 4).  
Se tivesse que sintetizar, eu começaria com primeiro lugar, há, está tudo em **falta de gestão**. [...] o cara não conseguiu alinhar os interesses; não conseguiu por outro lado é, é, gerenciar as ações pra gerar os resultados esperado (Entrevistado 5).  
Pois é, olha, eu acho que, eu penso que, é um conjunto de fatores bastante grande, complexo. Eu acho que o perfil não é **comportamental de liderança**, o **nível educacional das pessoas**, o **nível organizacional das empresas**, o **posicionamento dessas empresas no mercado**, **não é espaço geográfico** que normalmente essas empresas trabalham (Entrevistado 6).

A respeito da fala dos entrevistados, no entendimento do entrevistado 4, o principal motivo é a falta da continuidade do Programa Redes de Cooperação junto às próprias redes a partir da figura do consultor. O entrevistado 4 destaca ainda a falta de uma cultura de cooperação no empresariado, o que ratifica a necessidade de uma presença constante no momento do lançamento da rede. Por sua vez, o entrevistado 5 aponta como principal fator que leva as redes a se dissolverem os problemas de gestão da rede. No entendimento dele, a falta de organização e definição de atividades que conduzem ao alcance dos objetivos propostos é um dos principais problemas da rede. Essa má gestão das redes, resultaria em poucos resultados econômicos, a desmotivação dos membros e sua saída da rede, resultando na dissolução da rede.

O entrevistado 6, por fim, aponta um fator diferente dos outros 2 *experts* práticos. Para o referido entrevistado, o principal fator é cultural, ou seja, que a cultura do individualismo está presente no micro e pequeno empresariado gaúcho. Para o entrevistado, essas questões culturais impõem dificuldades de cooperação, o que tornou o ambiente empresarial gaúcho mais hostil.

#### 4.3. O entendimento dos ex-governadores do estado

Neste sub tópico do artigo é exposta a opinião dos ex-governadores do estado do Rio Grande do Sul, que geriram o Estado durante parte da existência do programa de Redes de Cooperação. Os fatores por eles expostos para dissolução de redes interorganizacionais podem ser vistos nos trechos expostos a seguir.

O **programa não traz imunidade aos negócios**, pois os riscos econômicos inerentes continuam. Porém, o fato das empresas estarem associadas em rede, com toda certeza, reduz o risco de fechamento das micros e pequenas empresas - que é muito alto por natureza - por toda a troca de informações e gestão conjunta. Ao longo do programa foram lançadas 260 redes, que representam 5.100 empresas, 57.000 postos de trabalho com faturamento de R\$ 5 bilhões. No nosso Governo foram lançadas 76 novas redes, portanto, o saldo é altamente positivo. (Entrevistado 7).  
Foram lançadas em torno de 240 redes e 4000 empresas em cooperação. As taxas de mortalidade de MPES são reconhecidamente altas no Brasil, e o programa redes se fundamentou em estatísticas disponíveis nas universidades que comprovavam a maior sustentabilidade das MPES em redes, com ganhos reais em aumento do faturamento, redução de custos (compra conjunta), acesso a grandes fornecedores, geração de empregos, marca forte (MPE normalmente não tem marca e nem ainda visão de marketing). Os ganhos para as empresas em redes foram enormes. [...] Uma **mudança de comportamento empresarial necessária** para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo. Ou seja, cooperar para competir. [...] As taxas de mortalidade de MPES são reconhecidamente altas no Brasil, e o Programa Redes de Cooperação se fundamentou em estatísticas disponíveis nas universidades que comprovavam a maior sustentabilidade das MPES em redes.

As falas dos ex-governadores, que geriram o Estado durante parte da existência do programa Redes de Cooperação, são mais moderadas em relação aos problemas. Eles não explicaram quais eram as dificuldades em manter o programa e tangenciaram suas falas a outros aspectos. Como pode ser visto nos trechos expostos acima, ambos citam um determinado problema, e depois se voltam para a exposição de pontos ou números positivos do programa.

Mas quanto ao fatores que levam a dissolução das redes, o entrevistado 7 menciona que o programa Redes de cooperação por si só não traz imunidade aos negócios dos empresários, pois os riscos econômicos inerentes continuam. Já o entrevistado 8, menciona indiretamente a necessidade de certa mudança no comportamento empresarial para a sustentação de uma rede.

#### 4.4. A percepção dos ex-consultores das redes

Este espaço de discussão na presente pesquisa tem como propósito compreender a percepção dos ex-consultores do Programa Redes de Cooperação que atendiam algumas das Redes de Empresas que se dissolveram. Tentou-se envolver a participação de consultores que tinham atuação em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Trechos das falas de alguns dos ex-consultores, que resumizam a opinião dos ex-consultores em geral, foram colocadas na sequência.

As redes que se dissolveram tiveram como razão principal o **fim do acompanhamento do consultor**. Eles ficaram sem um norte, pessoa líder, que eles acreditavam. Outro fator foi que alguns associados **não tiveram espírito associativo**. Pra quem ingressa nesse tipo de ação, tem que pensar no benefício dos associados, e não em benefícios individuais (Entrevistado 9). **Falta de união, de acreditar nos objetivos da Rede, falta de foco** (Entrevistado 10).

Tenho a impressão que **redes muito pequenas**, em termos de números, em termos de empresas, de volumes de negócios, entendo que houve uma frustração de expectativa frente ao resultado esperado. Isso também relaciona-se a **falta de capacidade gerencial**, de articulação...as pessoas tem as vezes aquela experiência prática, mas falta capacidade gerencial (Entrevistado 12).

Algumas que eu lembro: **a falta de objetivo comum**. Algumas outras que os grupos se dissolveram antes mesmo da formação da rede, foi por **liderança negativa, falta de motivação**. Não havia interesse, **falta de objetivo comum** (Entrevistado 13).

**A atuação do presidente e a diferença de porte das empresas** (Entrevistado 15).

Em minha opinião o fator determinante é o negócio proposto para a Rede, se o Consultor **não consegue criar um atrativo logo** na constituição da Rede, ela pode perder o grupo (Entrevistado 19).

Os principais fatores que levam as Redes a se dissolverem são bastante amplos e diferentes para este grupo de respondentes, como pode ser visto nos trechos das falas expostos. Analisando a fala deles, pode-se perceber que a maior convergência se dá na falta de continuidade do Programa Redes de Cooperação. Esse fator foi citado pelos entrevistados 9, 11, 14, 17, 18 e 19.

Outros fatores também foram citados. O entrevistado 14, por exemplo, indica que, embora houvesse uma metodologia inicial para a rede funcionar, deveria ter um número mínimo de participantes. Para ele, muitas redes iniciaram sem uma “base”, e alguns empresários não tinham condições financeiras de participar. Para o entrevistado 15, os motivos da dissolução de redes estavam relacionados à atuação do presidente e a diferença de porte das empresas.

No entendimento do entrevistado 16, um dos fatores para a dissolução de redes foi a falta de engajamento dos próprios empresários e a falta de objetivos que orientassem a rede (fator este que também foi citado pelos entrevistados 10, 13 e 14). Por fim, pode-se destacar como ponto em comum na fala de alguns entrevistados, a falta de associativismo do empresariado em geral.

#### 4.5. Os fatores citados pelos ex-presidentes de redes

De forma a ampliar o campo de análise e verificar visões de diferentes envolvidos na dissolução de redes de empresas, expõem-se nesse sub tópico, a percepção dos ex-presidentes das Redes que se dissolveram. Eles foram questionados sobre quais foram os principais fatores que fizeram com que a rede que eles gerenciavam se dissolvesse. As falas de alguns entrevistados mostram os fatores mencionados de uma maneira geral.

Os principais fatores a meu ver são: Captação de um **grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um mix de produtos comum** a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; **falta de confiabilidade entre os associados**; alguns associados com frequentes **inadimplências** o que dificultava nas negociações (Entrevistado 21).

[...] A não **continuidade de apoio da UFSM**, como estava sendo dado. A **grande diferença de opiniões entre os integrantes**, principalmente daqueles que não ajudavam e não participavam. **Falta de comprometimento de alguns integrantes** (Entrevistado 22).

Eu acredito que foi por **não ter a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades**. Outro fator, depois da rede dissolvida, vimos que alguns fornecedores não vendiam para a rede pois sabiam que tinham alguns integrantes que eram **maus pagadores**. Isso prejudicou o grupo. Iniciamos com 18 empresas, e finalizamos a rede com 7 empresas (Entrevistado 26).

Primeiro fator: **ausência de prática em trabalho de cooperação**, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da rede. Ninguém havia tido experiência. Segundo fator: **não continuidade do programa** (Redes de Cooperação) em um segundo momento. A rede foi formada, até aí tudo bem, mas no momento em que era para qualificar as redes, houve a interrupção do programa, aí muitas redes também não deram certo (Entrevistado 27).

Faltou o SEDAI nos ajudar mais, não tivemos **mais apoiadores...faltou um norte**. [...] O que é necessário para uma rede de ação social dar certo é o conhecimento sobre as entidades, qual é o “negócio” de cada uma delas...e isso foi se perdendo. **Sem o apoio deles, perdemos o foco** (Entrevistado 30).

A resposta a problema de pesquisa por parte dos ex-presidentes entrevistados apresentou diversos argumentos. Entretanto, um dos principais argumentos citados foi à falta de apoio por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul via o Programa Redes de Cooperação. De acordo com o respondente 30, por exemplo, faltou o programa Redes de Cooperação (a SEDAI, organizadora do programa) ajudar mais, e com isso, as redes não tiveram maiores apoiadores e faltou alguém que orientasse a rede em suas atividades.

Outros fatores influenciadores da dissolução das redes podem ser visualizados na fala do entrevistado 21, que menciona como os principais fatores: a captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um mix de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; alguns associados com frequentes inadimplências. Essas questões de inadimplências foram corroboradas pelo Entrevistado 26, que citou a existência de “maus pagadores” entre os integrantes da rede. Esses fatores dificultavam as negociações feitas pelas redes e a própria sobrevivência delas.

## 5. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS FATORES APRESENTADOS PELOS ENTREVISTADOS

Pode-se perceber, pelos resultados expostos nos subtópicos anteriores, que a dissolução de uma rede interorganizacional é resultado conjunto de uma gama de fatores. Apresentou-se a visão de 5 grupos diferentes de entrevistados. Muitos deles citaram pontos em comum, mas alguns fatores foram citados apenas por alguns grupos. De maneira a elucidar e mostrar os diferentes fatores de dissolução de redes apontados por cada grupo de entrevistados, elaborou-se o Quadro 2. A análise desse quadro se mostrará relevante na medida em que, geralmente, as pessoas não colocam a “culpa” ou o “problema” de terminado fato em si próprios, atribuindo o fato a terceiros.

### Inserir o Quadro 1 aqui

Pela análise do Quadro 1, percebe-se que o fator citado por integrantes de todos os grupos de entrevistados foi a falta de um pensamento cooperativo por parte dos empresários participantes. Fator este citado pelos entrevistados de diferentes maneiras: falta de cultura de cooperação, falta de associativismo, falta de engajamento dos empresários, falta de espírito associativo, individualismo etc. A respeito desse fator, pode-se dizer que um consultor do programa redes e o gestor de uma rede, sozinhos não conseguem resultados para que a rede permaneça ativa e gerando vantagens para seus associados. É necessária a cooperação e o engajamento de todos os membros da rede na execução das atividades, na sugestão de melhorias, na troca de informações e na geração de melhorias gerais para as empresas. Klein e Pereira (2014) também encontraram em seus estudos sobre motivos que levam as empresas a sair de redes, o individualismo e a falta de pensamento cooperativo. Eles explicam que comportamento inibe a atuação e efetivação de atividades conjuntas e a harmonia do grupo, além de poder gerar conflitos negativos que não agregam e não geram ganhos aos participantes (Klein & Pereira, 2014).

O segundo fator que mais se sobressai é a falta de continuidade do Programa Redes de Cooperação. Essa resposta foi dada pelos diferentes respondentes que compuseram essa pesquisa, exceto pelos dois ex-governadores entrevistados. Os respondentes que mencionaram esse fator como um problema, referendaram-no de diferentes maneiras: falta de apoio do governo do estado do Rio Grande do Sul; paradas no Programa Redes de Cooperação durante as trocas de governos e falta de acompanhamento dos consultores. Conforme explicado anteriormente, o Programa Redes de Cooperação é resultado de uma política pública que visava o “fortalecimento de micro e pequenos empreendimentos, através do fomento à cooperação entre empresas, da geração de um ambiente



estimulador ao empreendedor e do assessoramento técnico necessário à formação, à consolidação e ao desenvolvimento das redes” (Verschoore, 2006).

Com a implementação do programa, os consultores do mesmo auxiliaram empresários na constituição de várias redes com o intuito de gerar melhorias para as empresas participantes. No entanto, a falta de investimentos no programa, teve como consequência a retirada de consultores das redes. A partir daí, a organização das atividades passou para as mãos dos próprios empresários. Muitos destes, porém, por não terem experiência com a gestão e organização de atividades conjuntas, não sabiam ao certo conduzir a rede de empresas e gerenciar as atividades e lançar novos objetivos. O resultado foi a consequente dissolução da rede de empresas. Há de se salientar que os ex-governadores não apontaram este fato como um problema. Eles tangenciaram o assunto quando questionados a respeito do programa, visto que este estava perdendo a sua efetividade principalmente por falta de sustentação do Estado.

Aliado a esses fatores, estavam outros problemas que foram citados pelos entrevistados. A falta de experiência com a gestão de atividades conjuntas, mencionada por respondentes de três grupos de entrevistados, foi um aspecto que dificultava a aferição de resultados pela rede. Referente a gestão de uma rede, Balestro (2004) menciona que a sua governança e os mecanismos de gestão são condições *sine qua non* para sua existência e continuidade, especialmente porque a existência de uma rede acena com relações de cooperação de longo prazo. Verifica-se assim, a importância desse fator para a formação e desenvolvimento de redes. Destaca-se que, assim como em relação ao fator analisado anteriormente, falta de gestão apropriada não foi mencionada pelos ex-presidentes de redes entrevistados. Esses aspectos mostram a importância de uma investigação com diferentes envolvidos em um dado fenômeno, como o estudado nesse artigo.

Além desse fator, a formação da rede com um grupo não homogêneo de participantes (empresas com diferentes tamanhos e capacidades econômicas) também foi apontada por componentes de três grupos de entrevistados. Relacionado a isso, alguns entrevistados também citaram a grande amplitude geográfica de algumas redes como um fator problema. Esses dois fatores se acabam se tornando um problema para as redes na medida em que isso gera uma dificuldade na criação de um *mix* de produtos comum a todas as associadas. O resultado disso, é que muitas empresas acabam não participando em uma das principais atividades de muitas dessas redes constituídas pelo programa Redes de Cooperação, a compra conjunta em grande escala. Consequentemente, uma vantagem competitiva que estas empresas poderiam conseguir, também fica impossibilitada: a geração do poder de barganha nas negociações com fornecedores para conseguir competir com grandes concorrentes.

O fator acima mencionado, indiretamente, pode estar relacionado com outro problema também citado por três grupos de entrevistados: a falta de objetivos comuns. Verschoore (2006) menciona no seu estudo determinados atributos de gestão, e um deles é a organização estratégica que “diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência para alcançá-los eficientemente de forma coletiva” (Verschoore, 2006, p.101). O referido autor evidencia a importância do estabelecimento de objetivos comuns em uma rede. A não congruência dos empresários membros da rede quanto aos objetivos da rede gera um aumento na dificuldade de gestão da rede, o descontentamento dos empresários que não tiveram seus objetivos satisfeitos e assim, a falta de união necessária para a sustentação da rede.

Discutiu-se até o momento, os fatores mencionados pela maioria dos grupos de entrevistados. Salienta-se, no entanto, alguns fatores citados apenas por um grupo de entrevistados. O primeiro deles é oriundo da fala de um dos ex-governadores que diz que o programa redes não era garantia de imunidade as empresas participantes e que haviam outros riscos econômicos inerentes aos negócios dessa empresas. Bom, duas análises podem ser feitas a partir desse fator. O primeiro é que realmente existem riscos econômicos e atividades que não são garantidas por uma rede de empresas e, portanto, não garantidas pelo programa Redes de Cooperação. Determinadas atividades devem ser realizadas individualmente pelos próprios empresários para a consecução dos seus negócios. O segundo ponto de análise é em relação ao próprio programa Redes de Cooperação. Visualizou-se nos resultados expostos anteriormente e no Quadro 1, que a falta de continuidade do programa e do serviço prestado por pelos consultores do programa foi mencionada por uma ampla gama de entrevistados. Por isso, a sua continuidade e o apoio do governo podem ser considerados como fundamentais para a continuidade das redes, e isso (a falta de apoio ao programa) não foi bem explicado pelo grupo de ex-presidentes.

Ressaltam-se também alguns fatores expostos apenas pelo grupo de ex-presidentes de redes, que foram: falta de comprometimento de integrantes, inadimplência de alguns empresários e empresas com diferentes portes e capacidades econômicas de compra conjunta. A respeito do primeiro, este é considerado peça fundamental em relações interorganizacionais, uma vez que ele é importante para aproximação entre as partes, troca de recursos, reciprocidade e realização das atividades da rede (Hansen, 1999; Tiwana, 2008). Os outros dois fatores, como

referido pelos próprios ex-presidentes, inviabilizavam a realização de atividades conjuntas e a obtenção de ganhos para os membros da rede.

Pode-se dizer por fim, que todos esses fatores, em geral, acabavam inviabilizando a execução de atividades conjuntas ou acabavam minando os potenciais ganhos e vantagens que as empresas poderiam obter. Dessa forma, sem resultados, os integrantes acabavam por se retirar da rede, e esta de desintegrava. Isto corrobora os pressupostos de Jarillo (1988), que menciona que uma das condições essenciais para a continuidade da existência de uma rede é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre redes interorganizacionais abrangem uma considerável gama de linhas teóricas, variáveis e pontos de investigação. Muitos desses já estão bem consolidados na literatura sobre o assunto, como os estudos sobre as vantagens e benefícios advindos da cooperação em redes. É fato que a rede apresenta um papel importante no que tange à sobrevivência e ao desenvolvimento de muitas empresas, seja qual for o setor ou a economia nas quais estão inseridas. A participação em redes gera diferentes benefícios aos seus integrantes, que os tornam mais competitivos no mercado em que atuam. No entanto, fato ainda pouco explorado na literatura sobre redes é porque, mesmo com a real possibilidade de aferição de ganhos para as empresas, muitas redes encerram suas atividades e terminam?

A resposta a esse questionamento é justamente o que orienta o objetivo dessa pesquisa que é verificar fatores influenciadores da dissolução de redes interorganizacionais. Para tanto, conduziu-se nesse artigo um estudo qualitativo com c grupos de entrevistados que pudessem expressar suas opiniões a respeito dessa questão.

Encontrou-se como resultado uma variedade de fatores que estão relacionados com a dissolução de redes de empresas. Dentre eles, podem-se destacar dois fatores que foram citados com mais frequência dentre os grupos de entrevistados: a falta de um comportamento associativo dos integrantes da rede e a falta de acompanhamento do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O primeiro desses dois fatores apresenta um papel importante em praticamente todos os tipos de relações interorganizacionais, não sendo diferente com as redes de empresas. O segundo se torna importante no que tange à sobrevivência e o desenvolvimento das redes formadas a partir do Programa Redes, seja qual for o setor ou a economia nas quais estão inseridas.

Salienta-se que este estudo não busca ser categórico na indicação de fatores de dissolução de redes de empresas. Foram identificados nesse artigo alguns fatores que acabam por influenciar esse fenômeno, mas não se extingue a possibilidade de outros aspectos e fatores estarem envolvidos nessa questão. Os próprios resultados encontrados nesse estudo devem ser considerados sob certas limitações dessa pesquisa. Uma delas é referente às redes pesquisadas. Foram estudadas apenas redes formadas sob a orientação de consultores do programa Redes de Cooperação. Outras variáveis poderiam ser encontradas caso fossem estudadas redes que se formaram sem o auxílio do programa.

A temática e o fenômeno estudado nesse artigo possibilitam a indicação de alguns estudos futuros. O primeiro deles é uma análise das redes que foram fundadas pelo programa Redes de Cooperação e que obtiveram sucesso mesmo com a não continuidade do apoio dos consultores do programa. Estudar quais são os aspectos desenvolvidos por essas redes e pelas empresas que ainda interagem cooperativamente que não foram desenvolvidos pelas redes de empresas que se dissolveram poderia gerar uma significativa contribuição para a literatura e prática sobre o tema. Outra sugestão é referente a influencia de todos os stakeholders envolvidos na constituição de redes. Por exemplo, quanto a própria influencia do programa redes na formação de redes, questiona-se se as redes criadas isoladamente obtiveram sucesso e resultados diferentes? Apenas uma pesquisa detalhada poderia promover uma reflexão dessa inquietação.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G. A. (1970). The market for lemon: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Balestro, M.V. (2004). Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: Apontamentos Conceituais. In: Verschoore, J. (Org). *Redes de Cooperação: uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. 1ed. Porto Alegre: FEE, 51-72.
- Balestrin, A., Verschoore, R. V. & Reyes Jr. E. (2010). O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 14(3), 458-477.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70 Ltda.

- Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *British Medical Journal*, 311, 251- 253.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P. S. (2008). Introducing inter-organizational Relations. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P. (Org). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press, 3-21.
- Ebers, M. (1999). Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: Ebers, M. (Org). *The formation of Inter-Organizational Networks*. New York: Oxford University Press.
- Ebers, M. & Grandori, A. (1999). The forms, costs and development dynamics of interorganizational networking. In: Ebers, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust? In: D. Gambetta (Org.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: Basil Blackwell, 213-238.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-493.
- Guilhon, B. (1992). Technologie, organization et performance : Les Cas de La Firme-Reseau. *Revue d'economie Politique*, 6(4), 563-592.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing business relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hitt, M. A. & Dancin, M. T. (2000). Partner Selection in Emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Jarillo, J. C. (1998). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Khanna, T., Gulati, R. & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Klein, L.L. (2012). *Motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais*. 183 f. Dissertação de mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Klein, L. L. & Pereira, B. A. D. (2014). Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)*, 20, 305-340.
- Krackhardt, D. & Brass, D. (1994) *Network Analysis and Meso-Organizational Behavior*. Invited presentation at the International Federation of Scholarly Associations of Management, Dallas.
- Nooteboom, B. (1990) *Inter-Firm Alliances*. London - New York: Routledge.
- Pereira, B. A. D. (2005). *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. 219 f. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Pereira, B. A. D. & Pedrozo, E. A. (2004). O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Pereira, B.A. D., Venturini, J. C., Wegner, D. & Braga, A. L. (2010). Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 62-83.
- Pesämaa, O. (2007). *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden.
- Provan, K. & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Schmitz, H. (1999). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley. *World Development*, 27(9), 1627-1650.
- Simsek, Z., Lubatkin, M.H. & Floyd, S.W. (2003). Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, 3, 427-442.
- Spekman, R.E., Kamauff, J. W. & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(8), 630-50.
- Sydow, J. & Milward, H.B. (2003). Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices. *10<sup>th</sup> International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN)*, University of Strathclyde, Glasgow.

- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, 251–278.
- Triandis, H. C. (2001). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36, 269–284.
- Verschoore, J. R. S. (2006). *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. 253 f. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Wegner, D. (2011). *Governança, gestão e capital social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes*. 203 f. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Fatores por grupos de entrevistados	Experts Teóricos	Experts Práticos	Ex-governadores	Ex-Consultores	Ex-Presidentes
Falta da continuidade do trabalho do consultor do programa Redes de Cooperação	X	X		X	X
Perda da confiança entre os membros	X				
Baixo pensamento associativo-cooperativo	X	X	X	X	X
Falta de objetivos comuns	X	X		X	
Aferição de poucos resultados	X				
Baixa capacidade gerencial das atividades da rede	X	X		X	
Falta de liderança		X		X	
Ampla área de atuação da rede (dificuldade na criação de um <i>mix</i> de produtos comum a todas as empresas)		X		X	X
Não garantia de imunidade com o Programa Redes			X		
Falta de comprometimento de alguns integrantes					X
Inadimplência de alguns integrantes, gerando dificuldade em efetuar acordos com fornecedores					X
Empresas com diferentes portes e capacidades econômicas de compra conjunta					X

Quadro 1: Indicação de fatores influenciadores da dissolução de redes por cada grupo de entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores