



**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO
MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE -
MG**

**LAVRAS
2012**

RICARDO CÉSAR ALVES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE BELO
HORIZONTE - MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Programa de Pós-
graduação em Administração, área de concentração
Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a
obtenção do título de Doutor.

Orientador

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Coorientador

Dr. Humberto E. Garcia Lopes

**LAVRAS - MG
2012**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Alves, Ricardo César.

Formação de estratégias em micro e pequenas empresas : um estudo no Mercado Central de Belo Horizonte - MG / Ricardo César Alves. – Lavras : UFLA, 2012.

209 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Luiz Marcelo Antoniali.

Bibliografia.

1. MPE's. 2. Administração estratégica. 3. Mudança. 4. Redes organizacionais. 5. Desempenho. 6. Competição. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.022

RICARDO CÉSAR ALVES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE BELO
HORIZONTE - MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Programa de Pós-
graduação em Administração, área de concentração
Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a
obtenção do título de Doutor.

APROVADO em 03 de Julho de 2012

Dr. Humberto E. Garcia Lopes	PPGA/PUC MINAS
Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA
Dr. Cleber Carvalho de Castro	UFLA
Dr. Carlos Alberto Gonçalves	UFLA
Dr. José Edson Lara	FPL

Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS - MG
2012**

*A minha Esposa Glesiane,
à Maria Fernanda, minha filha
e inspiração para tudo nesta vida.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Abro um espaço para agradecer a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Em caráter especial, apresento meus agradecimentos:

Aos meus pais, Sr. Osvaldo e Dona Lourdes, a quem devo muito da minha formação como pessoa. E aos meus irmãos, Reinaldo e Rosilene, que mesmo a distância, sempre me incentivaram nas minhas aventuras.

À Senira, Cláudio e Poliane, pelo apoio nos momentos mais complicados e a compreensão ao nos auxiliar com os cuidados junto à Maria Fernanda.

Ao prof. Luiz Marcelo Antonialli, pelo apoio e pelos ensinamentos que me foram passados. Obrigado por ter assumido o desafio da minha tese e pela paciência no processo.

Ao prof. Humberto Lopes, pelo amparo nos momentos de “desespero”. Agradeço imensamente por seu apoio, dedicação e amizade.

Aos colegas da PUC Minas, Leonardo Lemos, Kenneth Almeida, Jorge Sündermann e João Caram pelo apoio e por seus importantes conselhos.

Ao Claudemir Alves, pela revisão e também pelo apoio sempre dispensado a mim.

Ao colega de trabalho e de doutorado André Lima, pela parceria nas horas de alegria e de desespero. Haja café hein chefe!

À Administração do Mercado Central e todo seu *Staff* por disponibilizar seu ambiente como unidade de análise desta tese. Especificamente, deixo os meus agradecimentos a Mácout Patrocínio, Evando Oliveira, José Agostinho (Nem) e Luiz Carlos.

Aos professores da UFLA, especialmente aos professores Ricardo Sette e Cleber Castro, pelos ensinamentos e conselhos passados.

Ao prof. Dr. Carlos Alberto que topou pegar a estrada com chuva na qualificação do projeto e que novamente contribuiu na última etapa do processo.

Ao prof. Dr. José Edson Lara que, desde os tempos da minha especialização, apoia e incentiva o meu desenvolvimento.

Ao prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto, pelas conversas sempre produtivas e ainda, pela parceria em pesquisas.

Ao prof. Dr. João Mota – ISEG/Lisboa, pela acolhida em minha curta - mas proveitosa - estadia no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Aos colegas de doutorado, em especial a Elaine Araújo, Dany Flávio, Marcos Procópio, Roberto Ferreira, Carolina Lescura e Aírton Cançado que contribuíram diretamente para o desenvolvimento deste trabalho.

À PUC Minas, pelo Programa de Apoio à Capacitação Docente, que tanto me auxiliou nessa empreitada.

À FAPEMIG, pelo apoio via Programa Mineiro de Capacitação Docente.

A todos, ofereço meus sinceros agradecimentos.

“Ninguém é tão sábio que nada tenha para aprender, nem tão tolo que nada tenha para ensinar.”

Blaise Pascal

RESUMO

As discussões acerca das peculiaridades da administração estratégica nas micro e pequenas empresas (MPE's) se intensificaram nos últimos 05 anos. Porém, ainda são poucas quando comparadas com o volume de pesquisa que trata de grandes empresas. O presente trabalho, nesse contexto, é marginal, no sentido de que volta os seus olhos para um universo com o qual convivemos muito intimamente no nosso dia a dia, mas do qual conhecemos, ainda, muito pouco – as micro e pequenas empresas. Junto a isso, buscou-se explorar as redes organizacionais como caminho estratégico para as MPE's. Assim, a proposta deste trabalho foi de identificar e analisar se as MPE's pertencentes ao Mercado Central de Belo Horizonte desenvolvem ações estratégicas individuais e, ainda, que atributos da organização Mercado Central são capazes de influenciar a construção de estratégias nas empresas individualmente. O Mercado Central de Belo Horizonte se consolidou como um espaço multicultural que abriga uma grande diversidade de produtos e serviços e que talvez, por isso, consegue atender às mais diversas classes sociais e de estilos de vida. Essa capacidade de atrair vários públicos e a diversidade de produtos e serviços que são ofertados tornaram o Mercado Central um interessante objeto de estudo no campo das ciências sociais. O Mercado Central é uma instituição que abriga mais de 400 micro e pequenas empresas dos mais variados ramos de negócio varejista. O trabalho buscou descrever os principais aspectos da construção de estratégias das MPE's e ainda verificar se há influências da rede nesse processo. Para isso, utilizou-se a análise de conteúdo para entender as relações existentes entre as decisões estratégicas individuais e as ações dos gestores da rede em questão. Os resultados apontaram para ações estratégicas mais emergentes, sem um processo formal. As estratégias desenvolvidas são consideradas tímidas e sem uma estruturação em função da percepção dos gestores das empresas. Além disso, foi verificado que a rede tem um processo de governança satisfatório, mas o compartilhamento de informações não é suficiente para gerar o aprendizado e a cooperação efetiva entre as organizações. Entretanto, a história e a tradição do Mercado interferem no desempenho das empresas estudadas. Assim, entende-se que a rede influencia de forma indireta as ações estratégicas das MPE's do Mercado Central e há no processo, mínima participação dos cooperados nos processos decisórios da rede.

Palavras-chave: Estratégia. Redes organizacionais. Desempenho.
Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Discussions about the peculiarities of strategic management in micro and small enterprises (MSE's) have intensified over the last 05 years. However, they are few when compared to the volume of research that deals with large enterprises. The present work, in this context, is marginal in the sense that it turns the eyes to a world with which we coexist very closely in our daily lives, but a world that know very little yet - the micro and small enterprises. In addition, one sought to explore the organizational networks as a strategic way to the MSE's. Thus, the purpose of this study was to identify and analyze whether the MSE's belonging to Belo Horizonte Central Market develop individual strategic actions and also which attributes of Central Market organization are able to influence the development of strategies in the enterprises individually. Belo Horizonte Central Market has established itself as a multicultural space that houses a wide diversity of products and services and that, maybe because of this, they can serve a diverse variety of social classes and lifestyles. This ability to attract various people and the diversity of products and services that are offered led Central Market to become an interesting object of study in the social sciences field. With 82 years, the Central Market is an institution that houses over 400 micro and small enterprises of various branches of retail business. This study has sought to describe the main aspects of the strategies construction of MSE's and also verify whether there are network influences in this process. For this, it was used content analysis to understand the relation between individual strategic decisions and the actions of network managers. The results pointed to more emerging strategic actions, without a formal process. The developed strategies are considered shy and without a structuration according to the enterprises managers' perception. Furthermore, it was verified that the network has a satisfactory governance process, but the information sharing is not enough to generate the learning and the effective cooperation among the organizations. However, the history and tradition of the Central Market interfere in the performance of the enterprises studied. Thus, it is understood that the network influences indirectly the Central Market's MSE's strategic actions and there is in the process, minimal participation of the cooperatives in the network decision processes.

Keywords: Strategy. Organizational networks. Performance.

Micro and small enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Foto Mercado 1940.....	29
Figura 2	Foto atual do Mercado 1	31
Figura 3	Perspectivas da estratégia	37
Figura 4	Redes e estratégia em MPE's 1.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As dez escolas da estratégia	38
Quadro 2	Tipologia de redes	58
Quadro 3	Elementos teóricos da tese	79
Quadro 4	Identificação das entrevistas.....	95
Quadro 5	Categorias de análise MPE's.....	98
Quadro 6	Categoria de análises da rede 1	99
Quadro 7	Elementos da rede Mercado Central	155
Quadro 8	Elementos componentes da rede de cooperação do Mercado Central de Belo Horizonte na percepção dos gestores	172
Quadro 9	Similaridades e divergências nas percepções entre as MPE's e os gestores do Mercado Central sobre a categoria redes de cooperação.....	176
Quadro 10	Similaridades e divergências nas percepções entre as MPE's e os gestores do Mercado Central sobre a categoria estratégias	176
Quadro 11	Similaridades e divergências nas percepções entre as MPE's e os gestores do Mercado Central sobre a categoria Mercado Central	177
Quadro 12	Resultados finais do estudo	179

SIGLAS E ABREVIATURAS

DAE	Departamento de Administração e Economia
FAPEMIG	Fundação de Amparo à pesquisa de Minas Gerais
FIFA	Federação Internacional das Associações de Futebol
MC	Mercado Central
MPE's	Micro e pequenas empresas
PUC Minas	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA TESE.....	16
2	OBJETIVOS.....	25
2.1	Objetivo geral.....	25
2.2	Objetivos específicos.....	25
3	JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO.....	26
3.1	O mercado central de Belo Horizonte.....	28
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
4.1	Estratégias organizacionais.....	32
4.1.1	O que é estratégia?.....	32
4.1.2	Formação de estratégias organizacionais.....	34
4.1.3	A prática estratégica.....	42
4.2	Redes organizacionais.....	50
4.2.1	As redes organizacionais: alternativa estratégica.....	50
4.2.2	Classificação e tipologia de redes organizacionais.....	56
4.2.3	Controle e governança em redes de MPE's.....	63
4.2.4	Rede social.....	66
4.3	As micro e pequenas empresas.....	69
4.3.1	Estratégia em micro e pequenas empresas.....	70
4.3.2	Redes em micro e pequenas empresas.....	73
4.4	Reflexão final sobre o referencial teórico.....	77
5	MÉTODO DE PESQUISA.....	83
5.1	Abordagem da pesquisa.....	83
5.2	Classificação dos fins de pesquisa.....	84
5.3	Classificação dos meios de pesquisa.....	85
5.4	O objeto de estudo e as unidades de observação.....	87
5.5	Os instrumentos de coleta de dados.....	88

5.6	Análise dos dados coletados	90
5.7	As unidades de observação.....	92
5.7.1	Detalhamento da amostra investigada	93
5.8	Estruturação da análise dos dados	95
5.8.1	A perspectiva da análise de conteúdo.....	96
5.8.2	A categorização dos dados da pesquisa.....	97
5.8.3	A caracterização da amostra da pesquisa.....	100
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	103
6.1	Processo de formação de estratégias nas micro e pequenas empresas do Mercado Central	103
6.1.1	Identificação da rede de cooperação no Mercado Central.....	104
6.1.2	Conceito e importância da estratégia para as MPE's do Mercado Central	119
6.1.3	Formação de estratégias nas MPE's do Mercado Central	126
6.1.4	Desempenho das empresas do Mercado Central.....	137
6.1.5	Elementos históricos ligados ao Mercado Central e sua influência nas estratégias das MPE's	144
6.2	Percepção da administração da rede Mercado Central	157
6.2.1	O Mercado Central é uma rede de cooperação?	157
6.2.2	Contexto e o processo de formação de estratégias das MPE's do Mercado Central	163
6.2.3	Influência do Mercado Central no padrão gerencial das MPE's .	167
6.2.4	Análise geral da administração da rede de cooperação do Mercado Central de Belo Horizonte.....	170
6.3	Comparação das percepções entre as MPE's e gestores do Mercado Central sobre as categorias de análise da pesquisa	173
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	181
	REFERÊNCIAS.....	186

ANEXO	199
--------------------	------------

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA TESE

O Mercado Central de Belo Horizonte é um dos principais pontos turísticos e mercadológicos da capital mineira e, talvez, seja representante histórico do “rico jeito” de ser do povo de Minas Gerais. O Mercado apresenta algumas peculiaridades de um empreendimento que carrega uma tradição de 82 anos, enraizado em um padrão de organização de feiras livres, que fora a base para a construção do Mercado enquanto instituição: lojas pequenas, corredores apertados, vendedores chamando seus fregueses nas portas das lojas, variedade de produtos, como frutas, legumes, verduras, bares, restaurantes, artesanatos, utensílios domésticos etc. Soma-se a isso, a sua localização bem próxima ao centro da cidade, característica essa que lhe permite trabalhar com uma diversidade muito grande de público e de produtos (MERCADO CENTRAL, 2010).

O que se percebe em uma prévia análise é que o Mercado Central carrega um pouco da história do povo mineiro, dentro de uma modernidade que nos parece andar a velocidade muito maior do que o tempo dentro do Mercado. É claro que hoje não se pode desconsiderar o sucesso do empreendimento, *vis-à-vis* o intenso movimento de clientes, a proliferação da publicidade espontânea e, ainda, os planos de ampliação da estrutura do atual mercado (MERCADO CENTRAL, 2010). Nos fins de semana e feriados, o movimento fica ainda maior, chegando, às vezes, a uma superlotação. Tudo bem que a intensidade de clientes por si só não seria suficiente para atestar qualquer tipo de sucesso, mas aliado à sua tradição e um agrupamento de mais de 400 micro e pequenas empresas, e 2000 funcionários diretos podem apoiar a afirmação de que o Mercado Central de Belo Horizonte conquistou um espaço significativo junto ao clientes que o procuram, e se tornou ponto de referência para quem visita a capital mineira.

O Mercado Central é, por natureza, um espaço multicultural que abriga uma grande diversidade de produtos e serviços e que, talvez, por isso, consiga atender às mais diversas classes sociais e a distintos estilos de vida. Essa capacidade de atrair vários públicos e a diversidade de produtos e serviços que são ofertados torna o Mercado Central um interessante objeto de estudo para essa pesquisa. Além disso, um elemento isolado, mas com um efeito importante para estímulo às pesquisas é que o Mercado Central de Belo Horizonte se tornou um dos principais pontos turísticos da cidade, sendo, inclusive, roteiro oficial da FIFA para as Copas da Confederação e o Mundial que será realizado em 2014. Como consequência, vários estudos relacionados às relações sociais, psicologia, comunicação e, claro, administração, passam a utilizar como referência o Mercado Central e buscam entender um pouco mais desse patrimônio dos mineiros.

Essa percepção de desenvolvimento do Mercado Central e sua intensidade no dia a dia chamaram a atenção deste pesquisador e também, cliente e frequentador da instituição. Para este estudo, propôs-se então, uma pesquisa mais aprofundada, que possui como referência as teorias relacionadas à estratégia, à gestão de micro e pequenas empresas e, por fim, às redes organizacionais.

A discussão sobre estratégia não é novidade dentro do contexto organizacional. Também, não se pode considerar que os estudos sobre estratégias nas micro e pequenas empresas seja algo muito inovador. Aliar os estudos sobre redes de empresas às questões relacionadas à estratégia em micro e pequenas empresas traz um pouco de curiosidade. Assim mesmo, não se caracteriza pelo ineditismo científico que uma tese de doutorado normalmente instiga. Porém, esses são assuntos de interesse de muitos pesquisadores e, acima de tudo, do condutor desta pesquisa.

Como referência para o estudo, utilizou-se a base de dados relacionados

às empresas de pequeno porte. Assim, parte-se da base de que micro e pequenas empresas possuem algumas características que as tornam essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de desenvolvimento. De maneira geral, as pequenas empresas possuem significativa contribuição na geração global do produto nacional; alta absorção de mão de obra a baixo custo; atuação complementar aos empreendimentos de grande porte; atuação estratégica no comércio exterior, possibilitando a diversificação na pauta de exportações e tornando a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial; e capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Apesar da grande importância socioeconômica que micro e pequenas empresas têm, nota-se um interesse ainda pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial. Supostamente, duas das razões para que esse esforço se intensifique são: a importância econômico-social da pequena empresa e a crescente evidência dos problemas e dificuldades comuns a elas, as quais são responsáveis pelo seu elevado índice de mortalidade (FIGUEIREDO; MARTINELLI, 2002).

Santos, Alves e Almeida (2007) observam que, a despeito do grau de industrialização ou de desenvolvimento micro e pequenas empresas têm papel fundamental na evolução da sociedade, contribuindo tanto do ponto de vista econômico quanto do social e até político. Ao discorrerem sobre as características e o relevante papel que tal segmento representa para a economia, os autores afirmam que a pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, como desenvolver trabalhos mais personalizados e específicos, o que permite a elas, obterem vantagens sobre as empresas de grande porte.

A essas organizações, geralmente de pequeno porte, que não possuem um pessoal de *staff* e que o poder tende a ser centralizado no executivo principal ou proprietário, Mintzberg (2001) denomina organizações empreendedoras. Essas organizações possuem estrutura geralmente muito simples, bem como uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao “chefe”. Isso se deve ao fato de os empreendedores serem, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas. Portanto, geralmente eles dominam todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas MPE’s.

Nos últimos anos, especialmente, uma abordagem tem emergido, sustentada no argumento básico de que, juntas, as MPE’s podem mais. A análise das contribuições do processo de criação de trabalho conjunto para o desenvolvimento de MPE’s tem se tornado alvo de alguns trabalhos. No meio acadêmico e no meio empresarial, essa abordagem tem sido identificada como rede (BORGES JÚNIOR 2004; PECI, 1999). A ideia subjacente é que, engajadas em atividades colaborativas, as pequenas empresas podem ter acesso a recursos que não teriam isoladamente (FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 1999; NOHRIA, 1992; TURETA et al., 2005).

Nesse contexto, destaca-se, então, a importância das redes organizacionais no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Em seu estudo sobre a era da informação, Castells (2000) afirma que a sociedade atual está estruturada em torno de redes de relacionamentos entre indivíduos, organizações, instituições e países. Por isso, entender como os atores – individuais ou coletivos – iniciam e desenvolvem relacionamentos entre si é um tema que adquire relevância em termos teóricos.

A literatura em estratégia aponta questões a favor desse argumento. Os relacionamentos entre os atores têm sido pesquisados sob a visão da formação de grupos estratégicos (MARKOVSKY; WILLER; PATTON, 1988; WALKER et

al., 2000); da sua criação e manutenção dentro de uma estrutura social (BURT, 1982, 1995, 2005; IBARRA; ANDREWS, 1993); da interação entre indivíduos e grupos dentro da organização (LABIANCA; BRASS; GRAY, 1998; LAZENGA; PATTISON, 1999); e da perspectiva interpessoal (GRANOVETTER, 1985, 2005; LIN, 2002; LIN; ERICKSON, 2008; MARWELL, 2000; VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006; VALE; GUIMARÃES, 2010). Um aspecto mais específico, que é a existência de posturas competitivas e colaborativas dentro de um mesmo relacionamento, também destaca-se na literatura da área (GARCÍA; VELASCO, 2002; GARRAFFO, 2002; PADULA; DAGNINO, 2007; TIESSSEN; LINTON, 2000).

A partir desses trabalhos, verifica-se que o tema proposto tem relevância do ponto de vista teórico e científico. Mais especificamente, a proposta mostra-se conectada a um assunto atual e relevante na literatura, que tem contribuído ativamente na construção de novos conhecimentos sobre a formação e o desenvolvimento de relacionamentos entre atores individuais e coletivos.

Vale ressaltar, ainda, que a proposta de estudo será concentrada no setor de varejo, mais especificamente em empresas que compõem o Mercado Central de Belo Horizonte. O mercado central de Belo Horizonte pode ser considerado um tipo de rede de cooperação, de acordo com a tipologia de Balestrin e Verschoore (2008).

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), “as redes de cooperação são definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Cabe uma reflexão acerca do item “objetivo comum” destacado pelos autores, visto que essas organizações possuem interesses individuais que as fomentam. Porém, há que se avaliar uma gama de objetivos complementares que seriam de perspectivas de grupo. Assim, as organizações do Mercado, como são bem conhecidas, formam uma rede de apoio e cooperação.

Além disso, vale ressaltar que o Mercado Central possui ainda, características próprias, haja vista sua tradição de 82 anos de fundação e funcionamento. Por isso, considera-se, para fins deste projeto, a relevância de compreender os aspectos que tornam o Mercado Central um objeto de estudo diferenciado de outros tipos de organizações.

Entretanto, o propósito central do trabalho fundamenta-se nos processos de formação de estratégias desse grupo de empresas. Apesar da inexistência de uma estrutura gerencial formal (GIMENEZ, 2000; MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000; MINTZBERG, 2001), as estratégias nas micro e pequenas empresas são de fundamental importância para o desenvolvimento delas. Portanto, a construção e as práticas estratégicas no contexto das micro e pequenas empresas participantes de redes organizacionais merecem uma análise mais cuidadosa e será o ponto central de estudo deste trabalho. Para Meirelles (2003), as estratégias são dependentes de variáveis que, muitas vezes, são impossíveis de se determinar com precisão. Cabe à organização, independentemente do seu porte, fazer suas escolhas estratégicas e buscar os resultados que lhe interessam.

Porém, alguns autores fazem duras críticas às pesquisas em estratégia pela dificuldade de se configurarem como um apoio à prática estratégica. Hafsi e Martinet (2008) contestam o papel dos pesquisadores em estratégia pelo seu apoio extremamente teórico.

O mais impressionante quando se examina a área da estratégia, é que de um lado tem-se o poder teórico considerável do conceito de estratégia, e do outro lado, tem-se a incapacidade dos pesquisadores de ajudar os dirigentes a tomar decisões mais úteis. Implementar uma estratégia é, assim, considerada como uma arte, uma área imprópria à ciência (HAFSI; MARTINET, 2008, p. 1141).

No entanto, Mintzberg (1998) afirma que a implementação é inseparável

da formulação da estratégia e que, por isso, compreender plenamente os processos de formulação da estratégia pode auxiliar o processo de implementação por parte dos dirigentes. Não se pode formular uma estratégia sem referência à ação coletiva e às dimensões do funcionamento organizacional.

Faria (2003) complementa apontando a necessidade de se estabelecer uma agenda de pesquisa que propicie uma aproximação com a prática estratégica em redes. Para ele, o pesquisador deve investigar como e por que decisões estratégicas são tomadas dentro das redes. Para isso, deve-se adotar uma abordagem que promova a necessária aproximação entre as teorias existentes e a prática estratégica das empresas.

A partir do que foi exposto acima, o problema que orienta essa pesquisa é: que elementos componentes da rede de cooperação são capazes de influenciar o processo de formação de estratégias das MPE's do Mercado Central de Belo Horizonte. De acordo com Whittington (2004), tradicionalmente, os estudos em estratégia valorizam o desempenho e a vantagem competitiva da empresa. Porém, é importante analisar, principalmente, o processo que se utiliza para se buscarem os resultados, ou seja, como as ações estratégicas são montadas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), argumentam que a formação da estratégia nos leva, primeiramente, a modelos de diferentes paradigmas, mas que convergem num estado futuro, para fins conciliatórios e de interação.

Segundo Meirelles (2003), diferentes modelos de formação e implementação de estratégias são importantes para uma organização que enfrenta desafios complexos. Para o autor, há momentos em que um processo planejado e cuidadosamente controlado seria eficaz, enquanto, em outros contextos, um modelo mais flexível, emergente, poderia gerar melhores resultados.

Whittington (2004) define, ainda, o caminho dos estudos em estratégia nas organizações. O autor entende que não se deve procurar, nas empresas, os

conceitos de estratégia, e sim como ela é formada e trabalhada. Deve-se pesquisar onde e como a atividade de criação e administração de estratégia realmente é feita. Quem realiza essa atividade? Quais as competências necessárias a essa atividade e como são adquiridas? Quais as ferramentas comuns e as técnicas de criação e administração de estratégias? Como os resultados são divulgados, utilizados e monitorados? Essas questões são apenas balizadoras da discussão que se segue e não, especificamente, fazem parte do problema e dos objetivos da pesquisa.

Além disso, Dutra (2009) argumenta que, ao se concentrar nas redes de negócio, observando-as como um fenômeno de atuação articulada de empresas em conjunto, suscitam-se algumas questões importantes, a saber: essas redes de empresas, orientadas em estratégia comum, que se define pela governança supra-empresarial, podem ser identificadas em um determinado setor ou segmento de negócios? Quais atributos da rede, capazes de influenciar o poder competitivo, podem ser identificados? Como identificá-los?

Assim, esse estudo será referenciado pela proposta de Dutra (2009) e Whittington (2004) e, ainda, por inquietações de outros pesquisadores que criaram uma nova agenda de estudos em estratégia e principalmente, mais propícia ao contexto das MPE's.

No estudo, procurou-se analisar se, na prática, as empresas decidem a partir de objetivos e expectativas claras quanto a resultados e sustentadas por um planejamento formalizado; se acumulam evidências sobre o ambiente, ou se, ao contrário, decidem intuitivamente e criam noções gerais sobre a situação real e a situação desejada. Além disso, procurar-se-ão informações que diferenciem as estratégias consideradas influenciadas e não influenciadas pelas relações de redes. Utilizar-se-á, como referência para a pesquisa, o Estado de Minas Gerais.

Fica definido ainda, como foco de pesquisa micro e pequenas empresas¹ participantes de uma “rede” de cooperação organizacional.

Trata-se, notadamente, de uma problemática complexa. Parte-se, contudo, da premissa de que os múltiplos esforços analíticos implicados neste estudo convergirão numa reflexão consistente sobre o segmento de mercado em foco, dando a conhecer a atuação e as concepções sobre as quais se baseiam os gestores das micro e pequenas empresas da rede Mercado Central de Belo Horizonte.

¹ Segundo classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2012), que associa a micro empresa à faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas; a pequena empresa à de 20 a 99 pessoas; a média empresa à de 100 a 499; e considera como grande empresa aquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Baseado no problema e no contexto delineado acima define-se o objetivo geral desta pesquisa: identificar os elementos componentes da rede de cooperação capazes de influenciar a formação individual de estratégias das micro e pequenas empresas do Mercado Central de Belo Horizonte.

2.2 Objetivos específicos

São, ainda, objetivos da presente pesquisa:

- a) analisar as características específicas das micro e pequenas empresas do Mercado Central;
- b) analisar o processo de formação de estratégia nas micro e pequenas empresas do Mercado Central;
- c) verificar quais atributos componentes da organização Mercado Central são capazes de influenciar a formação de estratégias;
- d) verificar como está estabelecida a rede de cooperação na percepção das micro e pequenas empresas do Mercado Central;
- e) analisar a percepção da Administração do Mercado Central sobre o processo de formação de estratégias das empresas componentes da rede.

3 JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO

Os estudos voltados às micro e pequenas empresas têm se intensificado, nos últimos anos, por motivações das mais variadas, mas, principalmente, pela sua importância, em termos econômicos e sociais no país. Junta-se a isso, a riqueza que a multiplicidade de empresas de pequeno porte geram em termos de produtos e serviços, e, ainda, de modelos e adaptações de modelos para gerenciamento organizacional. Por isso, destaca-se que é sim, um rico ambiente de análise, o universo das micro e pequenas empresas.

Situando ainda mais o presente trabalho, as discussões acerca da estratégia nas MPE's são um caminho bastante controverso e instigador. Controverso porque há aqueles pesquisadores que possuem uma opinião formada de que não existem estratégias em micro e pequenas empresas e que os pesquisadores irão encontrar nesse universo, apenas operações rotineiras do dia a dia. Mas como ter a certeza, se não se for a campo e investigar? Será que poderíamos desconsiderar empresas de pequeno porte independentemente de sua natureza e de sua história? E se o ambiente em que as MPE's estiverem for de alta competitividade? Numa passagem do filme *Sherlock Homes*, o próprio *Sherlock* diz "(...) concordo, mas é um enorme erro teorizar antes que tenhamos os dados. A gente começa a distorcer os fatos para adaptá-los às teorias em vez de adaptar a teoria em função dos fatos." Por isso, justifica-se oferecer esforços para mais uma pesquisa em torno das micro e pequenas empresas para que, em função dos fatos, possamos adaptar nossas teorias relacionadas a esse grupo de empresas.

Além disso, "vale a pena" retomar um dos conceitos de estratégia que aparece neste trabalho e que ajuda referenciar essa justificativa:

a base de uma estratégia competitiva é ser diferente, de

modo que os consumidores percebam suas ações como algo diferenciado. A estratégia deve, pois, buscar criar valores que diferenciem a organização de seus concorrentes, criando, assim, uma vantagem competitiva (PORTER, 1999, p. 128).

Michael Porter é um renomado estudioso do campo da estratégia e, apesar de não ter escrito o texto acima para as MPE's, pode-se perceber que a busca por diferenciações e vantagens competitivas não excluem as empresas de pequeno porte. De fato, a busca por diferenciação se faz cada vez mais presente nesse grupo de empresas e por isso, consideramos o tema controverso.

Controverso, mas instigador porque quando se entra em um campo de estudo contestado por parte da comunidade científica, necessidade de argumentação e de pesquisa se torna ainda mais “pesada”.

Nesse caso, micro e pequenas empresas estão em um ambiente competitivo, apesar de ser também de cooperação e colaboração. E esses novos elementos são ainda mais instigadores para o estudo: trabalhar a estratégia em micro e pequenas empresas em um ambiente de competição, porém cercada por ações de colaboração e cooperação entre os pares, dentro de um contexto gerenciado por um código de conduta e normas que regulamentam as atividades de todas as organizações. Isso quer dizer que o processo de desenvolvimento estratégico está concentrado dentro de uma rede organizacional de cooperação, com a governança de uma diretoria que deve levar em conta um conjunto de relações competitivas, colaborativas e cooperativas em seu processo de decisão.

Soma-se aos argumentos anteriores o fato de o estudo estar concentrado nas empresas do Mercado Central de Belo Horizonte. Conforme relatado no tópico anterior, trata-se de uma instituição quase centenária e que se tornou um dos principais pontos comerciais e turísticos de Belo Horizonte. Assim, o ambiente de estudo é cercado por um misto de desafio e de prazer, em função de possuir interesse científico e de relevância econômica para o estado.

3.1 O mercado central de Belo Horizonte²

Tendo em vista que o estudo – construção de estratégias – é realizado no ambiente organizacional, identificou-se a rede Mercado Central como unidade de observação do estudo. A organização atende aos requisitos estabelecidos para a pesquisa e comprometeu-se a auxiliar na coleta de informações relacionadas ao tema deste trabalho.

O Mercado Central é uma instituição que abriga 410 micro e pequenas empresas dos mais variados ramos de negócio varejista. Desde os negócios alimentícios, que era o foco da feira, que depois se transformou no Mercado Central, até produtos industrializados e culturais que retratam a história de Belo Horizonte e Minas Gerais.

O Mercado Central foi fundado em 07 de setembro de 1929, ainda como uma feira de produtos alimentícios. Na ocasião, o prefeito Cristiano Machado reuniu os feirantes num terreno de 22 lotes, próximo à Praça Raul Soares, centralizando o abastecimento da cidade. As barracas de madeira se enfileiravam nos 14.000 m² do terreno descoberto, circundado pelas carroças que transportavam os produtos.

O Mercado, então Mercado Municipal de BH, com sua atividade intensa e movimento alegre, funcionou até 1964, quando o então prefeito Jorge Carone resolveu vender o terreno, alegando impossibilidade de administrar a feira.

Para impedir o fechamento do Mercado, os comerciantes do local se organizaram liderados pelo Dico, como era conhecido o Sr. Raimundo Pereira Lima, criaram a cooperativa e compraram o imóvel da Prefeitura. No entanto,

² Baseado em documentos internos do Mercado Central produzidos em 2010

uma dificuldade aparecia no caminho: teriam que construir um galpão coberto, na área total do terreno em cinco anos. Se não conseguissem, teriam que devolver a área à Prefeitura. A tarefa não foi fácil. A cada dia novas dificuldades impediam o início da construção. A 15 dias do prazo dado pela prefeitura, ainda faltava o fechamento.

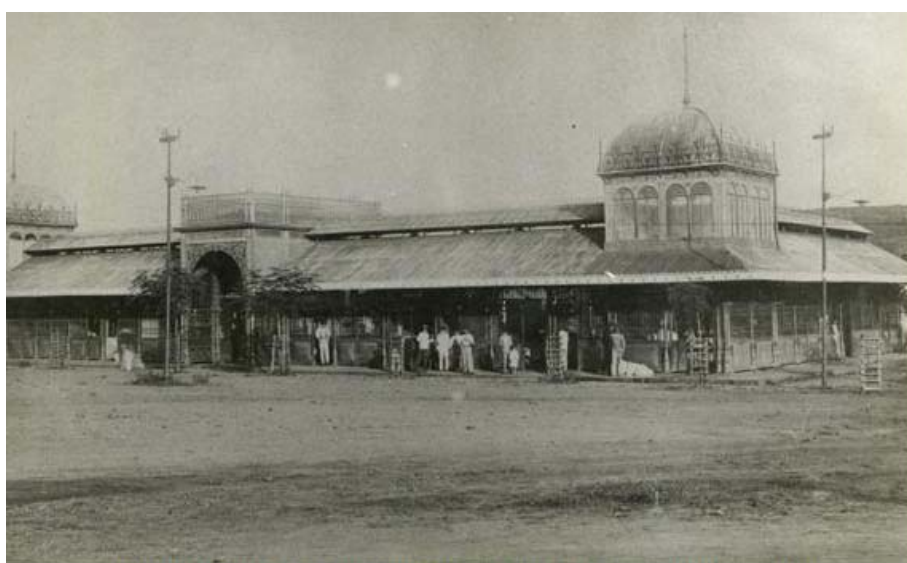


Imagem mostra Mercado Central ainda "sozinho"; na jovem capital

Figura 1 Foto Mercado 1940
Fonte: Mercado Central (2012)

Foi então que os Irmãos Osvaldo, Vicente e Milton de Araújo, fundadores do Banco Mercantil do Brasil, decidiram acreditar no empreendimento e investiram no projeto, financiando a construção, confiados no valor do Mercado para a cidade e na amizade do administrador do Mercado, Sr. Olímpio Marteleto. Foram contratadas quatro construtoras, cada uma responsável por uma lateral, para que o galpão pudesse ser fechado no prazo estabelecido. Ao fim de 15 dias, os 14.000 m² de terreno estavam totalmente fechados.

Com isso, a feira foi se organizando e passou oficialmente a se chamar Mercado Central Abastecimento e Serviços S/C de Belo Horizonte. A partir dessa data, além da mudança de nome, a organização passa a organizar melhor sua administração e decidiram-se, por um meio democrático de escolha de seu administrador, elegendo a cada quatro anos, 31 conselheiros e escolhendo, entre eles, um diretor-presidente, um diretor-financeiro e um diretor-secretário. A partir de 1995, a organização Mercado Central passou a contar, ainda, com um profissional para cuidar da gestão de toda a organização sob o cargo de superintendente.

A Organização, então, conta hoje com mais de 400 MPE's dentro de sua estrutura, que atuam como uma rede de cooperação e oferecem vários tipos de produtos, divididos em alguns segmentos de negócios, a saber: alimentação e entretenimento, artesanato, confecção, ervas e produtos naturais, bebidas, produtos alimentícios, utensílios domésticos, drogaria, animais de estimação e móveis.



Figura 2 Foto atual do Mercado 1
Fonte: Mercado Central 2012

Vale ressaltar que o mercado central de Belo Horizonte emprega mais de 2200 pessoas, sendo, 197 funcionários da própria organização Mercado Central. Em média, cada MPE emprega 05 pessoas em suas atividades diretas, além dos trabalhos indiretos.

Assim, bem organizado e com participação ativa dos comerciantes, o Mercado, a cada dia, amplia suas atividades, expande seus negócios e se transforma em um núcleo não só de produtos alimentícios, mas também de artesanato e comida típica.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Estratégias organizacionais

A base de sustentação de um comportamento competitivo das organizações pode ser, muitas vezes, explicada pela sua orientação estratégica. Essa orientação estratégica apresenta a forma como as questões que de fato definem o posicionamento das organizações são tratadas dentro do contexto organizacional. Por isso, o primeiro capítulo desse referencial teórico inicia-se com uma discussão básica, mas central, dos conceitos relacionados à estratégia e seus desdobramentos nas organizações. A partir dos conceitos fundamentais de estratégia, parte-se para a compreensão dos processos de formação e da prática estratégica nas organizações.

4.1.1 O que é estratégia?

As organizações passam por um período de adaptação às novas regras competitivas do mercado. De fato, o grande desafio está na condução eficaz das organizações num mercado de extrema competitividade. Com isso, o termo estratégia se tornou um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente do seu porte, segmento ou forma de gestão.

E o que realmente significa a estratégia? Como as empresas percebem e a utilizam? Whittington (2002) aponta que muitos consultores e teóricos entram em contradição já na definição do que é e do que não é estratégia. Mintzberg (2001, p. 186) polemiza ainda mais a discussão: "estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença". Essa definição de Mintzberg aponta para a dificuldade de se compreender formalmente o que é estratégia.

Buscando, então, uma definição básica de estratégia, pode-se remeter a Henderson (1998), que a define como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Essa vantagem de competição deve ser significativa em relação às empresas que exploram o mesmo mercado. Ohmae (1998) destaca que a estratégia deve ser utilizada quando se quer oferecer valor para o seu consumidor. Porter (1999) complementa a ideia dizendo que a base de uma estratégia competitiva é ser diferente, de modo que os consumidores percebam suas ações como algo diferenciado. A estratégia deve, pois, buscar (por meio de planos de ação) criar valores que diferenciem a organização de seus concorrentes, criando, assim, uma vantagem competitiva.

De Wit e Meyer (2010, p. 114) acrescentam que:

“estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; (...) é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer.

Estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização; lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação; é de natureza complexa e envolve aspectos de conteúdo e processo. Nesse sentido, fazer estratégia diz respeito ao conhecimento de onde e quando essa interação ocorre no tempo e no espaço. A estratégia reuniu o que eram as características básicas de outras áreas da administração para formar os administradores estratégicos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). É importante definir, que esse debate acerca dos conceitos de estratégia é apenas introdutório, já que interessa a esta pesquisa a forma como a estratégia é construída e, ainda, a prática da estratégia nas organizações. Sendo assim, os próximos tópicos passam a tratar das discussões acerca da formação de estratégia e, posteriormente, das

práticas estratégicas.

4.1.2 Formação de estratégias organizacionais

A partir de uma ideia básica do que é a estratégia, Whittington (2004) define o caminho dos estudos em estratégia nas organizações. O autor entende que não se deve procurar nas empresas, os conceitos de estratégia, e sim como ela é formada e trabalhada. Para o autor, compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições e sim entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. A pesquisa deve compreender a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2004).

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que intenções sejam realizadas, a última permite a noção de “aprendizado estratégico”, ou seja, as empresas se desenvolvem à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Uma estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição (MINTZBERG, 1998).

Mintzberg (1998) defende a criação artesanal da estratégia em contrapartida ao desenvolvimento racional e deliberado de planos e padrões de

ações. O autor entende que a imagem de uma criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. As estratégias podem combinar claramente a deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. Sentimento, comprometimento e experiência são mais importantes do que a razão no processo de formulação da estratégia: “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 1998, p. 419).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267):

nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?

Portanto, busca-se compreender a importância de cada uma das formas de construção da estratégia, seja por planejamento, intuição, *feeling*, cognição e outros. A formulação de estratégias nas organizações depende, portanto, da corrente teórica de maior influência nos gestores e da natureza, complexidade, competição e outros fatores que influenciam o ambiente de negócios. A formulação e implementação de estratégia devem considerar aspectos internos da organização e externos, localizados no ambiente, e recomenda-se buscar uma compatibilização entre esses dois conjuntos de elementos (MEIRELLES, 2003, p. 50).

A percepção dos vários fatores internos ou externos que compõem o sistema organizacional pode influenciar a formação da estratégia numa organização. Portanto, faz-se necessário entender também quem são os responsáveis pela criação e desenvolvimento de estratégias para assim

identificar a influência dele(s) no processo como um todo. Mintzberg (2001) aponta para o executivo principal da empresa a responsabilidade estratégica da organização. Posto que toda organização, independentemente de seu porte, suas intenções e objetivos, é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de atores, observa-se que estes apresentam interesses diferenciados, constituindo uma dinâmica de conflitos e consensos que se superpõem. Assim, cabe às organizações adaptarem sua gestão, o que envolve seus objetivos, aos condicionantes ambientais de mercado.

Porém, o que se percebe é que há, ainda, outras influências na definição do processo de formação de estratégia. Compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições e sim entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. A pesquisa deve compreender a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2004).

Whittington (2002) apresenta, ainda, a estratégia dividida sob quatro abordagens distintas: a) abordagem clássica, que é baseada no planejamento racional para formulação e desenvolvimento estratégico. Essa abordagem enfatiza a necessidade da análise racional, a distinção entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro; b) abordagem evolucionista, que se apoia na evolução biológica como modelo para compreender o mercado, onde a natureza dinâmica e competitiva dos agentes econômicos rejeita o planejamento como peça fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional; c) abordagem processualista, que enfatiza o processo e acredita que o desenvolvimento da organização está diretamente ligado à atuação organizacional e à sua relação com os mercados e d) abordagem sistêmica, relativista, que considera os fins e os meios da estratégia como ligados às culturas, aos poderes, às características sociais,

políticas e econômicas dos sistemas sociais dos locais onde ele se desenvolve. Enfatiza que o estrategista, acima de tudo, para entender o que está acontecendo, deve estar inserido dentro do contexto social das empresas e de seus concorrentes.

A partir da Figura 1, apresenta-se as perspectivas sobre estratégia em que Whittington (2004) diferencia as quatro escolas por dois eixos: resultados e processos. A interação entre os dois eixos define a base estratégica da organização. A escola clássica é formada pelo direcionamento de processos planejados e uma busca constante pela maximização do lucro. Já a escola sistêmica utiliza os processos deliberados, mas buscando resultados plurais e não apenas a maximização do lucro. Dentro das perspectivas de processos emergentes, a escola evolucionária distingue-se da processualista por orientar sempre o máximo lucro, enquanto os processualistas utilizam as estratégias de forma emergente, mas são orientados a resultados plurais, ou seja, não apenas o lucro, mas melhorias estruturais, processos, imagem e outros.

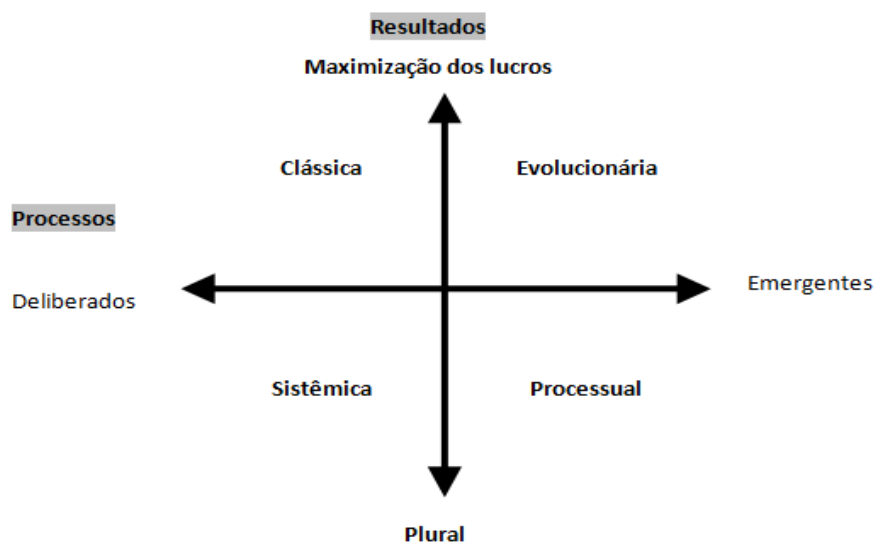


Figura 3 Perspectivas da estratégia

Fonte: Whittington (2002)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são ainda mais complexos em suas análises e definem dez escolas do pensamento estratégico. Essas escolas, segundo os autores, têm concepções diferenciadas em relação ao planejamento, aos aspectos específicos de formulação e à integração das ações estratégicas, como se pode avaliar pela classificação de cada uma delas realizada a partir do Quadro 1.

Quadro 1 As dez escolas da estratégia

Escola	Pressupostos
Design: a formação de estratégias como um processo de concepção.	<ul style="list-style-type: none"> a) A formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente. b) A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado.
Planejamento: a formação de estratégias como um processo formal.	<ul style="list-style-type: none"> a) As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, estruturado em etapas distintas, apoiado em técnicas e coordenado por listas de verificação. b) Estratégias implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.
Posicionamento: a formação de estratégias como um processo analítico.	<ul style="list-style-type: none"> a) Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados de seus cálculos aos gerentes que controlam as opções. b) A estrutura do mercado dirige as estratégias de posicionamento deliberado (Estrutura-Condução-Desempenho).
Empreendedora: a formação de estratégias como um processo visionário.	<ul style="list-style-type: none"> a) O processo de formação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do empreendedor, quer ele conceba a estratégia, ou adote modelos e os interiorize em seu próprio comportamento. b) A estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o seu curso.

“continua”

Quadro 1 “continuação”

Escola	Pressupostos
Cognitiva: a formação de estratégias como um processo mental.	a) A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. b) As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
Aprendizado: a formação de estratégias como um processo emergente.	a) Considera a administração estratégica como um processo de aprendizado ao longo do tempo. b) As estratégias podem surgir em todos os lugares e de maneira incomum. c) Sob a ótica dessa escola, as estratégias aparecem: primeiro como padrões do passado; mais tarde, como planos para o futuro, e finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.
Poder: a formação de estratégias como um processo de negociação.	a) A formação de estratégia como um processo aberto de influência para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses - o jogo político está em todas as organizações e influencia a estratégia adotada. b) A formulação da estratégia é um processo que, além de cognitivo e de aprendizagem, também é fruto de negociação e concessões. c) As estratégias resultantes tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
Cultural: a formação de estratégias como um processo coletivo.	a) A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. b) Os indivíduos adquirem essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização que é, em grande parte, tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrina mais formal.
Ambiental: a formação de estratégias como um processo reativo.	a) Enfatiza o papel determinante do ambiente nas estratégias das empresas – o ambiente externo assume o comando e dita as regras. b) A formação da estratégia se dá por reações a um ambiente que estabelece regras – adaptar ou morrer.

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

Escola	Pressupostos
<p>Configuração: estratégias como um processo de transformação.</p>	<p>a) Integra, de certa maneira, os pressupostos das demais escolas, pois apresenta a organização e os recursos e meios que a cercam, como estados de configuração e a geração das estratégias, como um processo de transformação.</p> <p>b) O processo de geração de estratégias pode se dar por concepção conceitual ou planejamento formal, por análises sistemáticas ou visão estratégica, por aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando a cognição individual, a socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente.</p> <p>c) Cada possibilidade, entretanto, deve vincular-se ao seu tempo e contexto.</p>

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

As dez escolas apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) foram, por muitas vezes, consideradas como um pouco exageradas. Isso porque muitas dessas escolas se misturam no decorrer das práticas estratégicas. Além disso, o principal argumento para separação das escolas é a polaridade emergente *versus* deliberada, o que não implicaria uma classificação tão ampla como fora proposto pelos autores. Por outro lado, a ideia da escola da configuração aponta para uma flexibilidade nas escolhas estratégicas, levando-se em conta as dificuldades percebidas pelos gestores dentro de um dado mercado.

Entretanto, Volberda (2004), com uma análise mais objetiva, aponta três perspectivas em gestão estratégica: clássica, moderna e pós-moderna. Para a perspectiva clássica, a estratégia é desenvolvida com base em planos e objetivos previamente definidos: “estratégia é um processo de planejamento deliberado, iniciado pela cúpula, baseado em análises racionais e focado no desenvolvimento de uma estratégia consistente” (VOLBERDA, 2004, p. 34). Já dentro da visão moderna, a estratégia emerge de vários fatores que compõem o complexo ambiente de mercado: “a estratégia, na perspectiva moderna, é apresentada como um processo complexo, desconexo e desordenado (emergente), ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes”. Assim, o

racionalismo da visão clássica perde sentido e deixa de ser o foco dos principais estudiosos de estratégia. Por fim, o autor apresenta a visão pós-moderna da gestão estratégica. Nesse caso, o autor aponta que a estratégia é compreendida por “esquemas estratégicos ou por modelos de referência” que permitem a adaptação da organização ao ambiente e às necessidades da própria organização. Assim, uma organização está sempre preparada a responder às oscilações ambientais.

Vale lembrar, ainda, que Hafsi e Martinet (2008) contestam o papel dos pesquisadores em estratégia pelo seu apoio extremamente teórico.

O mais impressionante quando se examina a área da estratégia, é que de um lado tem-se o poder teórico considerável do conceito de estratégia, e do outro lado, tem-se a incapacidade dos pesquisadores de ajudar os dirigentes a tomar decisões mais úteis. Implementar uma estratégia é, assim, considerada como uma arte, uma área imprópria à ciência (HAFSI; MARTINET, 2008, p. 1141).

No entanto, Mintzberg (1998) afirma que a implementação é inseparável da formulação da estratégia e que por isso, compreender plenamente os processos de formulação da estratégia pode auxiliar o processo de implementação por parte dos dirigentes. Não se pode formular uma estratégia sem referência à ação coletiva e às dimensões do funcionamento organizacional.

A formação da estratégia, apesar de toda a tentativa de pesquisadores da área em predefinir modelos, somente será de fato conhecida na prática das organizações. As escolhas dos atores principais ao modelo do processo estratégico dependem, sobretudo, de vários fatores contextuais, com destaque para os fatores estruturais da própria organização, como organograma, relações de poder, processos e acima de tudo, informação e conhecimento. Portanto, as discussões anteriores baseadas em teorias estabelecidas servem,

apenas, para embasamento de elementos que foram utilizados mais adiante na condução desta pesquisa. Assim, segue agora para uma contextualização das práticas organizacionais e os fatores intervenientes nesse processo.

4.1.3 A prática estratégica

Algumas discussões acerca das teorias organizacionais estão alterando as rotas dos estudos em estratégia. Neste trabalho, já foi apresentada a visão de Whittington (2003) a respeito de como deverão ser conduzidos os estudos em estratégia, partindo sempre de um aprofundamento maior da construção da estratégia, em contrapartida aos estudos tradicionais que visavam verificar resultados do processo. Entretanto, neste tópico específico, destacam-se estudos relevantes acerca da estratégia como prática (BISELLI; TONELLI, 2006; JARZABKOWSKI, 2004, 2005, 2007; SANTOS; SETTE; TURETA, 2006; WHITTINGTON, 1996, 2004, 2006, 2007) e os estudos relacionados à estratégia e à teoria institucional (AMARAL FILHO; MACHADO DA SILVA, 2006; MACHADO DA SILVA; FONSECA; FERNANDEZ, 2000). Esses são apenas alguns estudos que, após uma reflexão mais aprofundada, podem contribuir muito para a construção desta pesquisa. Assim, passa-se a discutir a prática estratégica nas organizações e principalmente, a prática nas MPE's.

Uma discussão importante para que se possa entender a prática estratégica é a compreensão da estrutura e do ambiente nas decisões organizacionais. A estrutura recebe influência do contexto em que determinada empresa opera. Frequentemente, “contexto” se refere ao “ambiente”, isto é, todas as coisas que estão além das fronteiras da empresa, mas também à natureza das atividades que a empresa desempenha (DE WIT; MEYER, 2010; JARZABKOWSKI, 2005).

De maneira específica para o contexto deste trabalho, as MPE's podem

ser descritas como organizações nas quais a cúpula constitui a parte mais importante, porque as decisões estratégicas estão centralizadas no proprietário. É ele que delinea o futuro da organização por meio de processos pouco formalizados e, sobretudo, por meio da supervisão direta. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso do mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação (MINTZBERG, 1995). O autor explica ainda que esse tipo de organização seja talvez uma das mais orgânicas, isto é, uma das que consegue mudar mais rapidamente suas atividades, se comparadas com grandes organizações burocratizadas.

A ideia de Mintzberg permite uma proposição central a partir dessa linha de pensamento: a MPE pode ser explicada pela sua estrutura, a qual, se comparada com a grande empresa, opera em ambientes mais dinâmicos e com atividades tanto simples quanto complexas. A intenção de explicar as MPE's como um tipo de estrutura reflete o caminho das tipologias. Lounsbury e Ventresca (2003) fazem uma importante demonstração de como o pensamento sobre organizações inspirou-se na noção de “estrutura social”, produzida pelo campo das ciências sociais. No campo das organizações, sobretudo, esse conceito ganha características de regras culturais e sistemas de significado que, em grande medida, orientam a “prática” dos indivíduos no cotidiano organizacional.

Tiessen e Linton (2000) argumentam que a estrutura social influencia o estabelecimento de colaboração entre os parceiros. Frequentemente aponta-se o sucesso de redes de MPE's italianas, no contexto cultural peculiarmente construído naquela região. Weber (2001) já havia apontado, à sua maneira (que em nada se refere diretamente a essa perspectiva estrutural), a influência de

aspectos intrínsecos às “estruturas sociais”.

De forma bastante evidente, essa linha de pensamento sugere que não são apenas os interesses econômicos que estão por trás das decisões dos empreendedores, o que, nesse sentido, se contrapõe às ideias expressas anteriormente, as quais frequentemente vinculam escolhas (e perfil) em busca de eficiência econômica. De fato, as decisões não são pautadas somente no desempenho econômico, pois os contextos não são apenas econômicos (GRANOVETTER, 1985).

O contexto institucional pode ser entendido, então, como produtor de regras, normas e exigências com as quais as organizações devem se adaptar, isto é, conformar-se para obter sustentação e legitimidade (MACHADO DA SILVA; FONSECA; FERNANDEZ, 2000). Esse contexto imprime condições de estrutura, formas de gestão, adoção de tecnologias, padrão de ações, levando as organizações a uma aceitação dos padrões emanados do entrelaçamento dos elementos que constituem o contexto. O contexto institucional condiciona simbolicamente a ação organizacional.

Scott (1992) sugere que é importante compreender as influências dos atores organizacionais no processo de institucionalização. Assim, é importante não apenas compreender como os atores organizacionais são influenciados pelas regras e normas de seus contextos – da maneira como eles as influenciam e as modificam. Embora o respaldo da estrutura social permita a essa abordagem denotar que as “práticas” das MPE’S orientam-se pelas questões econômicas, tanto quanto pelas institucionais, essa linha de pensamento não é perspicaz em explicar como elas são produzidas nas microatividades do dia a dia. Talvez, uma rede formada por micro e pequenas empresas e que tenha seu processo de institucionalização ainda em curso, seja de fato, um ambiente propício a análises mais aprofundadas sobre as práticas e as estruturas sociais descritas.

Devem-se destacar, ainda, duas direções complementares no campo

organizacional. A primeira denota a necessidade de mudança epistemológica na forma de se pensarem organizações. A segunda apela por mudança na unidade de análise (MACHADO DA SILVA; FONSECA; FERNANDEZ, 2000). Chia (1995), por exemplo, argumenta que a análise organizacional é dominada pela imagem estática dos processos sociais. Em outras palavras, existe uma tendência de se reduzirem os processos sociais aos estados sociais, promovendo uma concepção homogênea e simples de fenômenos heterogêneos e complexos.

A questão central é de que organização, por exemplo, é frequentemente tratada como “substantivo” (*organization*) e não como “verbo” (*organizing*). Em suas próprias palavras, essa forma estática de ver o mundo troca “verbos por nomes, processos por estrutura, relacionamento por coisas, presença por representação e construções por objetivos concretos” (CHIA, 1995, p. 8). Dessa maneira, entender os processos na prática é diferente de verificar apenas a representação dessas intenções estratégicas, que podem ou não, acontecer em algum momento nas organizações.

Então, para o autor, ao contrário do que se coloca em outros contextos, processos organizacionais referem-se a conjuntos sendo organizados, os quais envolvem redes de ações em constante contato e movimento. Retira-se daí que as ações, as relações e os processos são mais “reais” do que as entidades sociais como “indivíduos”, “organização” e “estrutura”. Nesse sentido, Chia (1995) sugere que o que temos são ações, interações e orquestrações locais dessas relações.

A estratégia pode ser melhor compreendida pelas atividades do dia a dia que tanto promovem a recursividade como adaptação (JARZABKOWSKI, 2004). Essas ideias levam a um afastamento das linhas de pensamento que tradicionalmente são expostas no campo das ciências sociais. Esses pontos permitem aprender melhor as práticas nas e das MPE's.

Whittington (2003) argumenta que as diferenças entre a intenção e a

ação de fato são importantes para análise.

A maior parte das ações humanas tem por base algo diferente da intenção (clara), isto é, disposições adquiridas que fazem com que a ação possa e deva ser interpretada como orientada em direção a tal ou qual fim, sem que se possa, entretanto, dizer que ela tenha por princípio a busca consciente desse objetivo (WHITTINGTON, 2003, p. 37).

Essa colocação traz importantes implicações para este trabalho. Especialmente porque ela, por um lado, sugere certa afluência entre os níveis de análise das MPE's e, por outro, denota a unificação dos aspectos objetivos e subjetivos inerentes às “práticas” dos proprietários e às de outros atores envolvidos. Alguns autores das ciências sociais têm sugerido a fragilidade da separação entre a estrutura/agente/ator e entre objetividade/subjetividade, direcionando a atenção para a noção de “prática” (BOURDIEU, 1998).

Nesses termos, “prática” pode ser vista como padrão reproduzido e compartilhado. Bourdieu, por exemplo, de maneira determinística, introduz a noção de *habitus* para explicar uma espécie de senso prático gerador da ação nos contextos. *Habitus* se insere em sistemas de disposição; é certo que, por esses meios, as estruturas sociais são construídas pelas próprias ações dos homens e mulheres no mundo, mas aos homens e mulheres parece restarem poucas margens de mobilidade (TURETA et al., 2005, p. 8).

Para Bourdieu (1998), o *habitus* é um conjunto de disposições adquiridas pelo agente que o torna capaz de lidar com situações problemáticas sem a deliberação de intenções claras. É possível, por exemplo, fazer ligações entre as forças que levam as pequenas empresas a imitarem as estratégias de seus concorrentes. O *benchmarking* tem sido amplamente disseminado como uma prática importante para a obtenção de competitividade, tanto na academia quanto no campo empresarial.

O senso prático, nesse campo, de certa forma, é norteado pela ideia de monitorar e incorporar as chamadas *best practices*, porque essas práticas se institucionalizam e prometem ser capazes de fornecer os resultados suficientemente elevados que se esperam. Essa discussão traz a noção de agência e de estrutura. O “agente” é frequentemente encarado como um indivíduo que se submete ao seu contexto e não é mais do que uma peça na estrutura social. O “ator” é o indivíduo que se engaja nas atividades diárias. Não se submete simplesmente ao seu contexto porque também é responsável por sua construção. As diferenças dessa ideia e a ideia de Bourdieu é que a segunda atribui maior importância às estruturas incorporadas e menos às atividades do dia a dia (SANTOS; SETTE; TURETA, 2006).

Johnson (2007) argumenta que, apesar dos impactos das atividades do dia a dia para as pessoas que dirigem e trabalham nas organizações, o conjunto das microatividades diárias sempre foram, em grande medida, invisíveis nos diferentes estudos organizacionais e na gestão, em particular. Como Whittington et al. (2004) argumentaram, o foco nas atividades pode ser uma armadilha se não foram consideradas as dimensões do contexto.

Os estudos relacionados à estratégia como prática trazem várias influências para os estudos organizacionais. Dentre essas influências, Whittington (2007) indica que a estratégia como prática apresenta um olhar mais sociológico sobre a estratégia, ou seja, considera que a estratégia consiste em algo que as pessoas realizam no âmbito social e encoraja a observação da estratégia em todas as suas manifestações e como algo profundamente enraizado e conectado na sociedade.

Ainda dentro do contexto destacado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2007), apontam que a estratégia como prática redimensiona as pesquisas para as ações e as interações dos praticantes de estratégia. Johnson (2007) acrescenta que essa abordagem busca humanizar a

pesquisa em organizações, preocupando-se com a estratégia como uma atividade organizacional típica da interação entre pessoas. Whittington (2004) reforça que essa metodologia de estudos em estratégia enfatiza a forma como os gerentes fazem suas estratégias, o que destaca o conceito de *strategizing*, que está relacionado à atividade administrativa e a como os estrategistas fazem estratégia. Johnson (2007) caracteriza os estudos em *strategizing* como estudos dos praticantes e de suas práticas no contexto de trabalho em que eles estão inseridos. Jarzabkowski (2005) complementa destacando que o *strategizing* consiste na construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que eles utilizam.

Essas atividades são consideradas importantes à medida que possuem consequências para os resultados estratégicos, para as direções, sobrevivência e vantagem competitiva da organização (JOHNSON, 2007). De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), outro ponto importante na utilização da estratégia como prática para a realização de estudos consiste no fato de que qualquer pergunta de pesquisa abrangerá simultaneamente três elementos – práticas, práxis e praticantes –, mesmo que seja dado maior enfoque à interconexão entre dois deles. As práticas são rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo; a práxis recorre a uma atividade atual que os atores executam em prática, consistindo no trabalho intraorganizacional exigido para fazer e executar a estratégia; e os praticantes são os atores que realizam atividades envolvidas com a construção e a implementação da estratégia (WHITTINGTON, 2006). No caso específico deste trabalho, as práticas são as ações estratégicas das MPE's, a práxis são as relações de cooperação e colaboração da rede; e os praticantes, são os lojistas que formam o Mercado Central.

A avaliação desses três elementos leva a outra implicação da estratégia

como prática para os estudos organizacionais: relacionar os níveis intraorganizacional, organizacional e extraorganizacional (JOHNSON, 2007). Conforme Whittington (2004), estudos em estratégia como prática tanto investigam as atividades internas e suas consequências para as organizações, quanto identificam práticas relacionadas ao ambiente externo da organização. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que ações no nível micro precisam ser entendidas em seu contexto social mais amplo: os atores não agem isoladamente, mas utilizam os modos socialmente definidos de agir, os quais surgem das instituições sociais amplas às quais pertencem.

Johnson (2007) apresenta quatro benefícios principais das pesquisas em práticas estratégicas: a) dirigir-se às pessoas que realmente administram estratégias; b) oferecer um nível mais profundo de análises e de explicações para as especificidades estratégicas; c) prover mecanismos para todo o campo de estratégia, visto que o que se realiza nessa perspectiva se estende a vários temas na área e contribui para adicionar *insights* que interessam ao campo em nível macro; e d) oferecer uma agenda de pesquisa mais “interessante” que pode levar os investigadores em muitas direções.

Portanto, a compreensão dos conceitos que referenciam a prática estratégica nas organizações passa a ser questão fundamental deste estudo, já que a simples verificação em campo não permitiria responder as principais questões levantadas por Whittington (2004) e que fundamentam esta tese. Ou seja, compreender quem e quando realiza e como são realizadas as estratégias nas organizações necessitaria de um aprofundamento na estrutura e no contexto dessas MPE's definidas como objeto de estudo.

No próximo capítulo a abordagem está focada nas redes organizacionais e sua relação com o processo de desenvolvimento estratégico das organizações. O surgimento das redes como alternativas estratégicas das empresas na busca por vantagens competitivas duradouras que não seriam facilmente realizadas

individualmente. Portanto, essa discussão é de grande relevância para este trabalho e busca complementar as reflexões realizadas até esse ponto.

4.2 Redes organizacionais

Neste novo tópico, dentro da discussão teórica, procurou-se contextualizar as redes organizacionais como uma alternativa estratégica para as organizações, aproveitando sua natureza de cooperação e de colaboração em que as empresas trocam (ou deveriam trocar) informações para aumentar seu potencial competitivo. Sendo assim, o presente tópico trata das redes organizacionais como alternativa estratégica, depois apresentar algumas classificações e tipologias das redes. Posteriormente, destacam-se a governança e as ferramentas de controle das redes; por fim, apresentam-se as relações sociais como elemento complementar das redes organizacionais.

4.2.1 As redes organizacionais: alternativa estratégica

Na atualidade, a estrutura das organizações está submetida a uma série de pressões, as quais interferem nas práticas administrativas de forma a se constituírem novos formatos organizacionais. Esse é o exemplo de outra área de desenvolvimento organizacional que tem relação direta com a estratégia: as redes. O contexto tem um papel preponderante para definir a atuação em rede. As redes representam novas formas de relacionamento entre atores organizacionais. Cabe ressaltar que se trata, claramente, de uma teoria diferenciada da análise da cultura organizacional, na medida em que a teoria das redes tem um caráter eminentemente funcionalista.

Diante da intensificação das relações sociais, das alterações culturais e do ambiente econômico-competitivo verificado no mundo, as organizações

vivenciam um momento diferenciado. Algumas razões levaram às mudanças dessas relações, entre elas, as alterações na tecnologia e principalmente, nos sistemas de informação, que combinadas pelas novas necessidades econômicas foram fatores que influenciaram a integração dos mercados em tempo real (CASTELLS, 2000). Além disso, a instabilidade do ambiente externo e interno tem propiciado às organizações um gradativo aumento de complexidade para gestão plena dos negócios. Logo, o sucesso competitivo baseia-se cada vez mais nas competências essenciais da corporação e na alocação de recursos valiosos. Assim, a vantagem estratégica, no cenário atual, resulta da habilidade das empresas dominarem os fluxos de informação terem amplitude de manobra e uma multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança (FACCIN; GENARI; DORION, 2009).

Segundo Inojosa (1999), uma rede está relacionada a conceitos de trocas, interações, relacionamentos, cultura e valores e pode envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais. Villela (2005), diz que o conceito de rede representa o fim do isolacionismo das organizações, suscitando mudanças, seja na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão ou na forma de organização das relações entre as empresas. O autor destaca que as empresas passam a se organizar em redes devido principalmente às externalidades técnicas na produção.

No campo organizacional, a noção de rede é aplicada a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, como, por exemplo, no caso de *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (BALESTRIM; VARGAS, 2003, 2004; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; POWELL, 1990).

Os trabalhos de Jarillo (1988), Miles e Snow (1986) e Thorelli (1986) e, posteriormente, Powell (1990) levaram à construção de terminologia própria.

Nas palavras de Miles e Snow (1986), uma rede de empresas é a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão a que se refere. Já no conceito de Thorelli (1986), uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou mais empresas que, através da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um ou vários mercados. Generalizando, uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações. Jarillo (1988) descreve as redes como acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecerem ou sustentarem uma vantagem competitiva em face das empresas presentes fora da rede. Powell (1990) escreve que as redes são o caminho intermediário entre as estruturas competitivas de mercado, a posição individual ocupada pela empresa e as hierarquias presentes nas relações entre as partes.

Dessa forma, se as redes são estruturas ou acordos com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva que, no contexto atual, se dá praticamente em todos os mercados. Dentro dessa lógica, ao que tudo indica, as empresas deveriam formar redes para permanecer no mercado.

Especificamente, as redes de cooperação interfirmas são construídas por empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados; suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos; gestão da informação e de tecnologias; definição de marcas de qualidade; defesas de interesses; ações de *marketing*, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza

de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compras, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas.

Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar da liberdade de ação estratégica os seus membros.

Na formação de redes entre empresas, existe a possibilidade de se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou, ainda, como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (AMATO NETO, 2001).

Mesmo com algumas diferenças conceituais, alguns elementos são comuns em redes: coerência e conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, interatividade, colaboração, objetivos e valores compartilhados, cultura, comunhão, comunicação, associação, articulação, normas e benefícios coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; FACCIN; GENARI; DORION, 2009; MARCON; MOINET, 2001; UZZI, 1997; UZZI; AMARAL; REED-TSOCHAS, 2007; VALLEJOS, 2005).

Para Vale e Lopes (2010), as estratégias colaborativas, desaguando em redes empresariais de todo tipo, representam a mais importante inovação organizacional, associada à difusão de um novo paradigma técnico-econômico das tecnologias da informação e da economia da informação e do conhecimento.

Essas mudanças colocaram a discussão sobre redes em vários contextos. Isso, talvez, explica a existência de tantos conceitos para o termo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Inojosa (1999) destaca que essa diversidade se dá

porque o termo rede virou uma palavra utilizada para explicar ou sanar os mais diferentes problemas de uma sociedade.

As motivações para a formação de rede podem ser diversas: complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza. Elas podem ser formatadas em função da complexidade de produtos e serviços e seu desenho, sua produção e sua distribuição. É raro o produto que não contenha componentes oriundos de distintas tecnologias, e o serviço que não reúna distintas capacidades especializadas. Igualmente é rara a empresa que não estabeleça suas atividades de aquisição de matéria-prima, *marketing* ou distribuição a partir de pessoas com capacidades específicas do mercado determinado.

A troca de distintas competências – conhecimentos e capacidades – é mais provável de ocorrer nas redes, e essa é também uma justificativa para sua criação. Por se constituírem em formato de organização, cuja ênfase na forma lateral de comunicação e obrigação mútua é bem compreendida pela mão de obra, faz-se necessário que os indivíduos tenham um conjunto de capacidades aplicáveis a um grande leque de atividades (DYER, 1996).

As redes também criam incentivos para aprendizagem e disseminação da informação, permitindo que ideias se transformem em ações rapidamente. Embora alguns elementos caracterizadores de tipos de redes tenham sido relacionados neste tópico, preferiu-se abrir um subcapítulo específico para tratar da tipologia e classificações das redes organizacionais. Isso é necessário para auxiliar na definição do tipo de rede que representa o objeto de estudo identificado neste trabalho.

Nonaka, Toyama e Konno (2002) enfatizam que as condições favoráveis para a criação de conhecimento dentro de uma organização passam pelo método SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização), mas

principalmente pela emergência de um *ba* – conceito japonês que significa um espaço físico, virtual ou mental dentro do qual o conhecimento é gerado, partilhado e utilizado.

Nonaka, Toyama e Konno (2002) sustentam a tese de que o conhecimento de alto valor para a organização é tácito (fortemente relacionado à ação, aos procedimentos, rotinas, ideias, aos valores e às emoções), dinâmico (criado dentro de interações sociais entre indivíduos, grupos e organizações) e humanista (essencialmente relacionado à ação humana), motivo pelo qual dificilmente poderá ser gerenciado.

Já para outros autores (LEI; HITT; BETTIS, 1996), um ativo importante de conhecimento de uma empresa é a capacidade de criar continuamente novos conhecimentos, em vez de estocá-los como uma particular tecnologia que a empresa possui em um determinado ponto do tempo. O processo pelo qual as organizações criam conhecimento foi denominado, por Nonaka, Toyama e Konno (2002), como conversão de conhecimento, sendo que, através dele, o conhecimento tácito e o explícito são expandidos qualitativa e quantitativamente.

Porém, essa condição de geração e aquisição de conhecimento não poderá ser alcançada por empresas que buscam individualmente controlar as informações e o desenvolvimento de competências distanciadas das transformações globais, uma vez que se vive um momento em que a competição não é mais o principal instrumento de regulação econômica (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Por isso, surgem novas modalidades de organização para enfrentar esse novo contexto. Assim, no lugar da competição desenfreada surge o desenvolvimento de novas formas de articulação entre objetivos econômicos, sociais, ambientais e culturais e, conseqüentemente, novas formas de colaboração entre os atores que participam da construção social desses objetivos.

Algumas pesquisas (CHUA, 2002; DYER; NOBEOKA, 2000; KOSTIAINEN, 2002; MICHELIS, 2001; NONAKA; NISHIGUCHI, 2001; POWELL, 1990; SPENCER, 2002; TSAI, 2002) têm apontado a importância das relações interorganizacionais para o processo de emergência de conhecimento, argumentando que a configuração em rede poderá ser mais efetiva que uma firma integrada na criação, na transferência e na recombinação de conhecimento. Os resultados dessas pesquisas instigam e orientam o presente trabalho no sentido de melhor compreender como uma configuração em rede poderá dar suporte a adequados espaços no processo de criação de conhecimento junto às organizações.

Essas mudanças são caracterizadas pela crise do modelo corporativo tradicional, baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico (CASTELLS, 2000), em que se deu a ascensão do capitalismo de alianças, que disseminou a ideia da colaboração entre as organizações e estimulou a geração de arranjos diversificados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

4.2.2 Classificação e tipologia de redes organizacionais

As redes organizacionais apresentam certas características que lhes são particulares e que precisam ser destacadas para que haja uma melhor compreensão do tema. Nas redes de empresas, encontram-se relatividade nos papéis dos atores organizacionais, interação, interdependência, cooperação, complementaridade e competitividade entre firmas. É fato que não se encontram todos esses elementos em todas as redes organizacionais, o que obriga este trabalho a apresentar uma diferenciação das aglomerações organizacionais. Torna-se necessária uma definição mais objetiva para redes e muitos autores propõem que o melhor caminho é distingui-las segundo as relações e o foco de

atuação.

Pensar em tipologia de redes é um risco, pois existem várias classificações e conceitos que se equivalem, como cadeia dinâmica (MILES; SNOW, 1986); rede focal (THORELLI, 1986); redes estratégicas (JARILLO, 1988); redes (POWELL, 1990; UZZI, 1997); aliança de grupos (GOMES-CÁSSERES, 1994) dentre outros. Com vistas a unificar os conceitos e a terminologia empregada, optou-se por utilizar uma das expressões: redes de empresa ou redes organizacionais.

O desenvolvimento da tipologia surge a partir de trabalhos anteriores e que contribuíram para que se pudesse definir um padrão de avaliação das redes. No exterior, alguns desses autores, como Jarillo (1988), Miles e Snow (1986), Powell (1990) e Thorelli (1986) encontram-se entre as primeiras referências na discussão da temática das redes no contexto acadêmico, a partir de um ponto de vista socioeconômico. Posteriormente, podem-se incluir as contribuições de Castells (2000), Grandori e Soda (1995), Sydow (2004) e Uzzi (1997). No Brasil, as contribuições começaram a surgir principalmente a partir do ano 2000, por exemplo, com os trabalhos de Amato Neto (2000), Balestrin e Vargas (2003), Borges Júnior (2004), Carrão (2004), Casarotto Filho e Pires (1998), Marcon e Monet (2001) e Peci (1999) e, mais recentemente por textos de Vale e Lopes (2010).

Assim, vários tipos e classificações de redes organizacionais serão apresentadas a partir de outras pesquisas e discussões teóricas. Existem classificações que tratam da direcionalidade, da formalização, do tipo de benefício etc. Por isso, antes de explicar um conjunto de tipologias e classificações de redes e diante da diversidade desses tipos e orientações sobre o tema, optou-se, para referência desta tese, pela tipologia desenvolvida por Hoffman et al. (2007), uma vez que essa consegue abordar, de forma prática e didática o que as outras tipologias abordam.

Quadro 2 Tipologia de redes

Indicadores	Tipologia
a) Direcionalidade	Vertical
	Horizontal
b) Localização	Dispersa
	Aglomerada
c) Formalização	Base contratual formal
	Base não contratual
d) Poder	Orbital
	Não orbital

Fonte: Hoffman et al. (2007)

Hoffman et al. (2007) definem que o primeiro indicador está atrelado à direção das relações entre as partes, em que a rede pode ser classificada como vertical ou horizontal. As redes verticais caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva. Uma rede é considerada vertical quando realizada por empresas distintas, adotando a estratégia de especialização com o objetivo de alcançar eficiência coletiva nos processos a partir da rapidez de resposta das partes. Há presença da prática da terceirização de processos, quando esses não se configuram como agregadores de valor para o produto.

Já as redes horizontais, de acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007) são compostas por empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados e que se juntam com o objetivo de obter ganhos pela união entre as partes por meio da cooperação e outros benefícios como a aprendizagem interorganizacional, a criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de *marketing*, implementações de exportação e de projetos de produtos e/ou processos. Assim, essas redes “favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros” (BALESTRIN; VARGAS, 2003, p. 209).

O segundo indicador está relacionado à dispersão geográfica das empresas na rede, podendo, então, ser classificadas como redes dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas são aquelas que apresentam suas empresas participantes com certo afastamento geográfico, que interagem através de um processo logístico avançado que permite superar distâncias (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2007). Geralmente se unem com o objetivo de desenvolvimento e produção de produtos e serviços, ou para ampliar a presença de mercado.

Já as redes aglomeradas territorialmente mantêm relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais, estimulando uma maior cooperação e confiança entre as organizações. Nesse tipo de rede é possível encontrar instituições de apoio empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais suportando as necessidades da rede.

A terceira dimensão diz respeito à formalização das redes, podendo ter suas estruturas classificadas como formais, através de uma base contratual, ou então, informais de base não contratual. As de base contratual formal apresentam uma maior garantia em relação a comportamentos oportunistas das contrapartes, evitando lesões e custos. Nesse caso, a governança passa a ser um elemento importante para o sucesso da rede. Geralmente os contratos estabelecem regras de conduta, direitos e deveres para as empresas interessadas, com a finalidade de obter um maior controle sobre suas ações.

Já as de base não contratual são formadas por empresas que “agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores” (BALESTRIN; VARGAS, 2003, p. 209), havendo uma mistura das relações econômicas com as sociais. Como se percebe, a confiança aqui é um atributo inquestionável de ser apresentado, embora ocorram, geralmente, dispositivos como as sanções coletivas, que envolvem

membros que punem outras empresas que violam normas ou objetivos de grupo.

E por último, a dimensão poder de decisão, se referindo à constituição da hierarquia de poder na aglomeração. A rede é orbital quando possui um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam. Esse detentor (gestor) possui maior poder de decisão em relação aos destinos que a sua rede vai tomar.

Na rede não orbital, cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão. Age e trabalha de maneira cooperada, sem a existência de um centro de poder e o processo de tomada de decisão acontece de forma participativa.

Apesar da classificação de Hoffman et al. (2007) ter sido definida com referência para este trabalho, é importante tratar, ainda, de outras diferenciações sobre a tipologia das redes. A primeira refere-se ao nível em que se trabalha a noção de rede, podendo-se diferenciar as redes interorganizacionais das redes intraorganizacionais. As redes interorganizacionais tratam como unidade a própria organização, destacando-se a ideia de que as organizações precisam umas das outras para sobreviver e a base da relação é a troca de serviços, produtos ou recursos (BASTOS; SANTOS, 2007). Por outro lado, as redes intraorganizacionais consistem em sistemas de ligação entre pessoas ou atores sociais, dentro das organizações. Nas redes intraorganizacionais, são criadas interações que podem inclusive ultrapassar os limites físicos da organização. As redes sociais são características desse modelo.

Continuando a discussão acerca das tipologias em redes, pode-se destacar uma forma de constituição organizacional emergente: as redes colaborativas. Faccin, Genari e Dorion (2009) dizem que esse tipo de rede envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação, podendo ser criada a partir de um agrupamento regional entre empresas que já possuem um relacionamento de longa data e um histórico

cultural. Ou seja, podem surgir a partir da evolução das relações intraorganizacionais previamente estabelecidas. A colaboração é uma característica importante para a constituição e, principalmente, desenvolvimento de uma rede organizacional.

Vallejos (2005) afirma que a colaboração representa uma estratégia que pode auxiliar na sobrevivência e incremento de competitividade das empresas, possibilitando a alavancagem de competências e de recursos internos. Portanto, a colaboração permite a ampliação do poder de competição das empresas que se integram em comparação às empresas que atuam sozinhas em seu mercado. Principalmente quando se leva em consideração o contexto das pequenas organizações, que normalmente, possuem problemas de competitividade em mercados formados por organizações de médio e grande porte.

Além das redes colaborativas, destaca-se, ainda, o termo rede de cooperação. Esse termo é utilizado para abordar o tema redes no contexto organizacional. Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), as redes de cooperação são definidas como “organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Os mesmos autores descrevem que o propósito central dessas estruturas é reunir atributos que permitem uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, e que possibilitem ganhos de escala com a união, mas não deixem as organizações envolvidas perderem a flexibilidade.

Com o objetivo de esclarecer essas diferenças conceituais, Faccin, Genari e Dorion (2009) descreveram as principais características dos conceitos de colaboração e cooperação no escopo de redes colaborativas, desenvolvendo assim, um modelo de atividades conjuntas e ordenadas, em que cada uma subsiste à outra. Artigos como os de Denise (1999), Faccin, Genari e Dorion

(2009) e Pires (2004), procuraram identificar a diferença essencial no emprego dos vocábulos.

Para Faccin, Genari e Dorion (2009), o primeiro passo envolve a comunicação e a troca de informações em benefício mútuo. Cada membro pode se beneficiar de todas as informações disponibilizadas ou compartilhadas, mas não há necessariamente um objetivo comum ou qualquer estrutura que influencia a forma e o calendário de contribuições individuais e, portanto, não há geração de valor comum.

No intuito de se alcançar a colaboração, deve-se desenvolver características de coordenação de atividades para que se possa obter resultados melhores e mais eficientes. A coordenação funciona como uma cerca para a eficiência, mas não garante a sua consecução (DENISE, 1999). Para Faccin, Genari e Dorion (2009), o próximo passo é a cooperação. Essa etapa envolve a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Porém, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais do valor gerado pelos vários participantes de forma independente. Cada participante executa a sua parte do trabalho (embora de modo coordenado com outros).

Há, ainda, uma etapa que normalmente é considerada como a responsável pela coesão do processo em um grupo social. Essa etapa é a colaboração. Segundo as definições encontradas nos trabalhos de Balestrin e Verschoore (2008), trata-se de um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades para planejar conjuntamente, implementar e avaliar um programa de atividades a fim de atingir um objetivo comum. Pode ser visto como um processo de criação compartilhada, em que cada um reforça as capacidades dos outros. A colaboração implica partilhar os riscos, recursos, responsabilidades e recompensas, dando a impressão, para os observadores externos, de que aquele grupo possui uma identidade comum.

A colaboração envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). É tida como um facilitador de criação e uma ferramenta essencial para alcançar a inovação. Nesse contexto, Denise (1999, p. 4) afirma que:

ao contrário da comunicação, não se trata de trocar informações. Trata-se de utilizar informações para criar algo novo. Ao contrário de coordenação, a colaboração visa *insights* divergentes e espontaneidade, harmonia, e ao contrário da cooperação, colaboração prospera sobre as diferenças.

Apesar de não ser o objetivo deste trabalho, desenvolver uma discussão sobre os conceitos e as respectivas diferenças dos termos cooperação e colaboração, considera-se importante ressaltar as diferenças acima apresentadas. Nesse sentido, busca-se entender inicialmente, quais as relações entre as redes e a combinação de fatores como comunicação, coordenação, cooperação e colaboração e o capital social. A partir do próximo tópico, a discussão teórica entra no aspecto da governança e controle das ações entre os atores dentro das redes organizacionais.

4.2.3 Controle e governança em redes de MPE's

Apesar das redes serem utilizadas, normalmente, como instrumento de expansão e melhoria da competitividade, vale ressaltar que seus principais objetivos são direcionados para a institucionalização da colaboração e cooperação. Para isso, deve-se focar as relações sociais entre os atores e a imersão dessas relações, partindo-se, então, para uma análise socioeconômica que visa compreender o funcionamento dessas configurações, bem como sua

governança e os mecanismos de controle sociais empregados na coordenação das atividades interorganizacionais (GRANOVETTER, 1985; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Por não serem reguladas pelos mecanismos de preço, tradicionalmente encontrados no mercado, nem geridas em função de rotinas e regras burocráticas, bastante comuns nas organizações hierárquicas, as redes constituem um formato híbrido de organização (CHILD; MOGRATH, 2001) e que precisam assegurar seu funcionamento a partir de ações regulatórias.

A governança das redes busca estabelecer o ajuste adequado aos desequilíbrios decorrentes de possíveis conflitos. As regras, ao serem legitimadas pelos indivíduos, reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas, tal como definido por Williamson (1985), e restringem a ação individual que possa prejudicar os objetivos comuns da rede. Na tentativa de superar esses problemas, empregam-se mecanismos de controle social (acesso restrito às trocas, macrocultura, sanções coletivas e reputação) que, além de salvaguardar as trocas, possibilitam a redução dos custos de coordenação. Assim, a governança em redes se apresenta como uma forma alternativa de organização, mais bem adaptada do que os métodos tradicionais fundados em regras burocráticas.

Muitas vezes as ações de governança são reproduzidas por normas e padrões de condutas estabelecidas pelo grupo associado em rede. Essas normas e procedimentos deverão ser gerenciadas pelas lideranças formais ou informais da organização formada.

O conceito de governança surge como resposta às condições de incerteza da demanda, trocas customizadas, complexidade das tarefas e frequência, fazendo com que as empresas sejam direcionadas a uma imersão estrutural de suas transações (JONES; HESTERLY; BURGATTI, 1997). Para Granovetter (1985), é possível encontrar dois tipos de imersão: a relacional e a estrutural. A

relacional abrange a intensidade e a qualidade das trocas, ou seja, o quanto as necessidades e os objetivos de uma parte são levados em consideração pelas outras organizações (GRANOVETTER, 2005; VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006) e ainda, o comportamento dessas empresas no que tange a confiança e o compartilhamento de informações (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). A imersão estrutural envolve controle social, sendo que a complexidade das condições de troca, tarefas customizadas e interações que ocorrem periodicamente desenham sua formatação.

A noção de imersão permite melhor apreender a problemática do funcionamento das redes, ao considerar a interação entre indivíduos com interesses comuns e divergentes que, por sua vez, demandam grandes esforços para a manutenção e sustentação desses relacionamentos.

Por isso, algumas regras são estabelecidas, tais como, distribuição justa de custos e benefícios, reciprocidade entre os atores, restrição à liberdade de ação individual e respeito para com os interesses dos outros participantes da rede. Assim mesmo, apesar da existência de regras, a cooperação das redes nem sempre é harmoniosa e fácil, pois o surgimento de conflitos em relações frequentes e sistemáticas pode ocorrer mesmo com a dependência entre os atores, seja no processo de distribuição de custos seja na retenção dos benefícios oriundos das ações conjuntas (UZZI, 1997).

Para solucionar problemas de adaptação, coordenação e salvaguarda das trocas em meio à incerteza da demanda e alta interdependência ocasionada pela complexidade das tarefas, a governança em redes utiliza mecanismos sociais que são mais apropriados para essas situações do que métodos tradicionais de autoridade, regras burocráticas, padronização e recursos legais. Os relacionamentos pessoais podem promover a confiança e facilitam o fluxo de informações (POWELL, 1990). De um lado, a confiança é um componente crucial para que o empreendedorismo seja bem sucedido dentro do contexto de

competição acirrada (KLEIN; RIEMER; GOGOLIN, 2002).

Assim, passam a ser necessários alguns elementos externos à organização, como os elementos da macrocultura, que representa os valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades independentes da rede. Dessa forma, especificam-se os papéis, posições nos relacionamentos e convenções, além de funcionar como instrumento de coordenação das atividades interdependentes entre tais unidades para realização de tarefas complexas.

A governança, por mais eficaz que se apresente, não é suficiente para garantir o desenvolvimento de uma rede. A governança possibilita reduzir ou eliminar as distorções de comportamento entre os cooperados/associados, mas não sustenta as trocas, compartilhamentos, colaboração e cooperação que são esperadas no processo de aglomeração de empresas.

4.2.4 Rede social

Não existe, no momento, uma teoria única das redes. Diferentes abordagens teóricas apresentam proposições, conceitos e perspectivas bastante distintos, embora, muitas vezes, com alguns pontos salientes em comum. Pode-se afirmar que a evolução das abordagens de redes, nas ciências sociais, apresenta duas características muito peculiares: em primeiro lugar, ela tem se desenvolvido com contribuições interdisciplinares, provenientes de vários ramos do pensamento; em segundo lugar, ela vem progredindo por meio de uma forte interação entre teoria, método e pesquisa empírica.

Assim, dentro da imensa variedade de ideias relacionadas ao conceito de rede, é possível identificar elementos que são comuns ou amplamente compartilhados, a exemplo de ligação, laço e integração. Parte-se aqui, da noção de que a rede é constituída por interações que visam à comunicação, troca e ajuda

mútua, e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas. Assim surge a noção das redes sociais dentro do campo organizacional.

As redes sociais constituem um recurso teórico e metodológico especialmente útil para os estudos que tomam as organizações como sistemas de significados construídos nas relações e conexões existentes entre os membros organizacionais. Kilduff e Tsai (2003) afirmam que a perspectiva da cognição social aplicada às organizações é compatível com a noção de organização como uma rede de cognições. Esses autores consideram, ainda, que o conceito e metodologias desenvolvidos nos estudos sobre redes sociais podem ser relevantes para abarcar análises micro e macro-organizacionais.

A análise de rede social torna-se cada vez mais evidente e relevante enquanto corpo específico de métodos. A partir dos teóricos precursores, muitas pesquisas têm sido realizadas no sentido de desenvolver esse campo. Até o final da década de 1970, havia uma tendência forte de estudos em comunidades e pequenos grupos. A partir de então, cresce o uso do conceito de rede pelos sociólogos e antropólogos e, agora, por pesquisadores organizacionais (BASTOS; SANTOS, 2007; VALE, 2007; VALE; GUIMARÃES, 2010). As redes são sempre formadas por atores ligados por diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações. Assim, esses laços podem ser usados diferentemente por indivíduos em diversas situações.

Bastos e Santos (2007) consideram que, embora um laço possa ser usado para transferir múltiplos conteúdos, os quais são específicos aos contextos no qual são formados e não podem ser usados para transferência indiscriminada de todo tipo de recursos. Esses autores identificam três tipos de rede sociais: rede estratégica de informação, rede de amizade e rede de confiança. Todas as três modalidades de redes serviriam de base para a gestão organizacional em função de sua capacidade de oferecer atributos importantes que permitem, dentro de