



**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM  
REDES INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO  
NA PERSPECTIVA DA TEORIA ATOR-REDE**

**CÉSAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS**

**2007**

CÉSAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA  
TEORIA ATOR-REDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

BIBLIOTECA CENTRAL

U F L A

Nº CLAS T 338.7

MOR

Nº REGISTRO 224259

DATA 22 / 10 / 2007

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2007

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos  
Técnicos da Biblioteca Central da UFLA**

Morais, César Augusto Tureta de

Estratégia como prática social em redes interorganizacionais: um estudo na perspectiva da teoria ator-rede / César Augusto Tureta de Moraes -- Lavras : UFLA, 2007. 136 p. : il.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima  
Dissertação (Mestrado) – UFLA.  
Bibliografia.

1. Redes Interorganizacionais. 2. Estratégia como Prática Social. 3. Teoria Ator-Rede. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-384.54065  
-338.7

**CÉSAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM REDES  
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA  
TEORIA ATOR-REDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

AROVADA em 04 de maio de 2007.

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima	UFLA
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA
Prof. Dra. Patrícia de Almeida Ashley	UFSJ

  
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima  
UFLA  
Orientador

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL**



*“Um espírito que quer alguma coisa grande, que quer também os meios para chegar a ela, necessariamente é um cético”.*

**Friedrich Nietzsche**

*“Nunca separaremos as abstrações ou as teorias das coisas das quais abstrações ou teorias são, o que significa estar sempre viajando pelas redes ao longo de sua maior extensão”.*

**Bruno Latour**

## DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, e vale lembrar que sempre será assim, gostaria de dedicar este trabalho à pessoa mais importante e especial da minha vida: minha mãe, Maria Aparecida Tureta. Os valores e princípios transmitidos por ela proporcionaram não apenas minha formação como ser humano, mas também foram e serão essenciais para a minha conduta profissional. Sua inteligência, comprometimento e dedicação com tudo aquilo que se propõe a fazer são referências para mim. Sem suas palavras de sabedoria eu não teria chegado até aqui. Por isso, o mérito de tudo que eu conquistei e vier a conquistar talvez seja muito mais dela do que meu, em função de tudo que passou e renunciou para oferecer aos filhos algo essencial: a educação. Assim, serei eternamente grato pela sua existência.

A minha avó Erotides (*in memoriam*) que, embora não esteja mais fisicamente presente entre nós, será sempre lembrada pelos inúmeros momentos de alegria vividos conosco, pelos valores e princípios ensinados e por ter sido minha segunda mãe.

Ao meu pai. Ao meu irmão, amigo e parceiro, João Paulo, pela ajuda incondicional durante toda minha vida e, especialmente, nesse período decisivo do mestrado. Cumprir o papel de irmão mais velho foi algo exercido por ele sem qualquer hesitação. Aos meus irmãos Luís Eduardo (Dudu), Ana Luísa (Naná) e Pedro Henrique (O Cara) por também serem além de irmãos, grandes amigos com quem eu posso sempre contar, e pela convivência inesquecível durante toda nossa infância e adolescência.

Gostaria de dedicar, ainda, aos meus tios Vitório e Marceney que várias vezes assumiram o papel de pais para mim (e eu assim sempre os considerarei), pois também foram responsáveis pela minha educação e formação. Aos meus tios Paulo e Emiliana, que em diversos momentos me acolheram como pais quando preciso e participaram da minha vida ajudando ativamente, sempre que necessário. Muitos momentos de alegrias vividos e de dificuldades superados eu devo a essas pessoas.

Minha família é meu porto seguro, por isso compartilho com ela todos os créditos da conclusão deste curso.

## AGRADECIMENTOS

Desenvolver um trabalho científico desta natureza é um esforço coletivo e não uma tarefa individual, como muitas vezes pode parecer. Bem ou mal, o resultado final é a convergência de uma série de fatores e a confluência da contribuição de um conjunto de pessoas. Nesse sentido, gostaria de agradecer:

Ao meu orientador Juvêncio Braga de Lima, pela sua competência, responsabilidade e paciência com minhas demoras, mas principalmente, pela liberdade intelectual e confiança depositadas em mim. Seus conselhos e ensinamentos potencializaram significativamente meu interesse pela pesquisa científica e foram fundamentais para minhas escolhas futuras. Sua conduta como professor e orientador será sempre fonte de inspiração para a minha vida profissional.

Ao professor Mozar José de Brito que, como coordenador do programa, me recebeu de braços abertos e sempre se mostrou disposto a colaborar. Suas críticas e sugestões também contribuíram substancialmente para o desenvolvimento deste trabalho.

A professora Patrícia de Almeida Ashley, pela participação na banca.

Ao meu amigo Elcemir Paço Cunha, por ter despertado meu interesse pela Ciência. Este trabalho é fruto de uma semente plantada ainda na graduação, período no qual sua participação na minha formação como pesquisador foi de grande importância, e continuará sendo.

Ao Alexandre Reis Rosa que, de apenas mais um colega de curso se tornou um grande amigo, por ter compartilhado diariamente das minhas dificuldades e inquietações no transcorrer deste trabalho. Sua capacidade intelectual ajudou no meu amadurecimento como pesquisador e nas nossas freqüentes, intensas e, algumas vezes, intermináveis conversas, aprendi muito mais do que ensinei.

Ao amigo Ricardo Mendonça que, embora tenha permanecido por um curto período na chamada “Casa de Família”, trazia alegria e conhecimento, gentilmente compartilhados com todos nós, nas noites e madrugadas de terça-feira.

Ao Rafael Alcadipani, pela atenção e prontidão com que me respondeu logo no primeiro contato. Pela sua paciência com minhas dificuldades e limitações, além do ir e vir das nossas recorrentes conversas por e-mail, que muito acrescentaram para o meu aprendizado.

Ao Marcelo Knop, por ter percorrido juntamente esta estrada cheia de percalços e dividido momentos altos e baixos durante o processo de caminhada. Aos demais colegas, pela convivência e momentos de alegrias que passamos juntos, em especial a: Cléria Lourenço, pela amizade e exemplo de dedicação e persistência, ao Virgílio Oliveira e Leonardo Santos, pela amizade cultivada nestes anos, pelos trabalhos conjuntos e conversas que, de alguma forma, me

ajudaram nesta jornada, e a Marcos David e Tanure pela saudável convivência no início do curso.

A Rosane e Renata pelo carinho e apoio reiteradamente oferecidos, mas principalmente pelo laço de amizade que criamos.

A secretária do PPGA/DAE, Elizabeth, mais conhecida como Beth, pela sua competência profissional, educação e atenção com que sempre nos atendeu.

Aos demais funcionários do PPGA/DAE/UFLA que direta ou indiretamente também estiveram presentes durante esta caminhada.

Ao PPGA/DAE/UFLA pela estrutura colocada à nossa disposição.

A CAPES, pelo financiamento desta pesquisa.

E, por fim, porém não menos importante, ao gestor e associados da rede pesquisada por terem concedido seu tempo para as entrevistas e por terem me recebido nas reuniões da Associação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 DA ESTRUTURA AOS ASPECTOS RELACIONAIS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>5</b>
<b>3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....</b>	<b>15</b>
3.1 Teoria da prática social.....	15
3.2 A estratégia como uma prática social.....	20
3.3 O estrategizar a partir da teoria ator-rede (TAR) .....	28
<b>4 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>34</b>
4.1 Pressupostos metodológicos da TAR.....	34
4.2 Fundamentos e natureza da pesquisa.....	45
4.3 A Prática da pesquisa: acessando experiências.....	48
<b>5 A TRANSLAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>55</b>
5.1 A rede pesquisada.....	55
5.1.1 Processo de formação.....	57
5.1.2 Práticas sociais: seguindo a rede-de-atores.....	61
5.2 Negociações/compras.....	77
5.3 Preço.....	89
5.4 Marca/franquia.....	97
5.5 Cartão de crédito.....	107
5.6 Reunindo os elementos do processo estratégico.....	113
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>

## RESUMO

MORAIS, César Augusto Tureta de. **Estratégia como prática social em redes interorganizacionais: um estudo na perspectiva da teoria ator-rede.** 2007. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG<sup>1</sup>.

As redes interorganizacionais têm sido foco de diversos estudos que as analisaram sob distintas óticas. Porém, de modo geral, quando se trata da temática “estratégia em redes”, há uma predominância de perspectivas de nível macro, cujas orientações ontológicas e epistemológicas estão ancoradas em algumas idéias oriundas do pensamento moderno, limitando o entendimento sobre o fazer estratégia nestes espaços sociais. Com o objetivo de apreender a prática estratégica de uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas, considerando os interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo, que podem ocorrer no âmbito de tal arranjo, adota-se nesta pesquisa a perspectiva da Estratégia como Prática Social, visando analisar nas atividades práticas da rede, como as estratégias emergem e se difundem entre os atores. Para tanto, parte-se da Teoria Ator-Rede como caminho metodológico que proporcionou investigar em um dado contexto local e específico, as redes-de-atores compostas por humanos e não-humanos, que (re)constituem as práticas estratégicas nas relações entre vários atuantes. A pesquisa se desdobra com base em um estudo de caso qualitativo-descritivo, sem assumir *a priori* o que seja estratégia. Com isso, o trabalho de campo permitiu identificar alguns momentos de interação (almoço, reunião e *coffee break*) nos quais os estrategistas transladam seus interesses. Por meio de entrevistas em profundidade, observação não participante e análise documental, verificou-se a existência de quatro grandes temas estratégicos (Negociações/Compras, Preço, Marca/Franquia e Cartão de Crédito) que, dentro do recorte temporal da pesquisa, se apresentaram como as principais orientações estratégicas dos atores da rede. Observou-se ainda o quão importante são os elementos não-humanos no processo estratégico, bem como sua participação ativa, como agentes, no fazer estratégia. Concluí-se que as estratégias emergem e se difundem por meio das relações entre elementos humanos e não-humanos nas práticas sociais, e que seu desenvolvimento é marcado por constante tensão com os variados e contraditórios interesses dos atores. Desta forma, não há nada estável ou que se possa assumir como certo e irreversível no fazer estratégia da rede investigada, pois no limite, as estratégias se estabilizam temporariamente podendo ganhar novos contornos na medida em que outros elementos passam a constituir a rede-de-atores que produz tais estratégias.

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – UFLA.

## ABSTRACT

MORAIS, César Augusto Tureta de. **Strategy as social practice in interorganizational networks: a study based on the Actor-Network Theory.** 2005. 136 p. Dissertation (Master Program in Administration)-Federal University of Lavras, Lavras, MG<sup>2</sup>.

Interorganizational networks have been focused from diverse studies that analyze them through distinct points of view. However, in dealing with the thematic of “networks strategy”, in general it has a predominance of macro level perspectives, whose ontological and epistemological orientation are based on the modern thought perspectives. Aiming to apprehend the strategic process in an interorganizational network of small and medium size enterprise, we adopt the Strategy as Social Practice perspective, to analyze in the practical activities of the network, how strategies emerge and spread among the actors. This perspective allows getting simultaneously the common and divergent interests that can occur in the extent of such arrangement. Thus, this dissertation adopted Actor-Network Theory as methodological pathway to provide the possibility to investigate the actors-networks in a local and specific context, composed by human and non-human actors. In this way one can (re)constitute the strategic practices in the relations among several actants. The research unfolds on the basis of qualitative-description of a case study, without assuming *a priori* what it is strategy. The data allowed identify some interaction moments (have lunch, meeting and coffee break) in which the strategists translate their interests. Through of depth interviews, non-participant observation and documentary analysis, we verified the existence of four principal strategic subjects (Negotiations/Purchases, Price, Brand/Franchising and Credit Card) as the main strategic orientation of the actors in the network. We still observed the importance of the non-human elements in the strategic process, as well as its active participation, as agents, in strategizing. We conclude that strategies emerge and spread out through relations among human and non-human elements in the social practices, and its development is pointed out by tension among several and contradictory interests of actors. In such a way, there isn't anything certain and irreversible in the strategizing process of the investigated network. Therefore, the strategies stabilize, temporarily acquiring new forms at the moment another elements enter into the actor-networks which generate such strategies.

---

<sup>2</sup> Adviser: Juvêncio Braga de Lima – UFLA.



## 1- INTRODUÇÃO

A literatura sobre redes interorganizacionais, geralmente, trata esse fenômeno como consequência de um conjunto de fatores: limitação do modelo burocrático de organização, expansão das relações econômicas em âmbito mundial, globalização ou multiplicação de grandes corporações espalhadas pelo mundo as quais transpõem fronteiras nacionais, alcançando e conquistando espaços e mercados locais. Salvo algumas exceções, as organizações de qualquer dimensão ou setor encontram-se inseridas no mercado internacional, estando expostas às suas conjunturas, oscilações e competição. A fronteira que demarca aquilo que é local ou global já não parece muito clara, pois um pequeno supermercado de bairro no interior de Minas Gerais pode se ver, de repente, competindo com o gigante francês Carrefour. Portanto, é quase regra que as pequenas e médias empresas (PME's) são as mais afetadas por todas essas transformações e mudanças, na medida em que possuem uma série de limitações estruturais e enfrentam dificuldades de acesso a linhas de crédito, à atualização tecnológica, dentre outros.

Diante dos percalços, as PME's, ou mais precisamente os atores que as compõem, visualizam na formação de redes interorganizacionais um caminho estratégico, a princípio sustentável, para a sua sobrevivência frente ao domínio imposto pelas grandes corporações multinacionais ou nacionais que estão, cada vez mais, migrando para o interior do país. Novas configurações organizacionais emergem no intuito de corrigir as deficiências inerentes às tradicionais formas de organização, pois a dinâmica e as mudanças acumuladas no contexto sócio-econômico fazem com que as empresas se tornem cada vez menos capazes de responderem a rápidas demandas. Muitos estudos na área organizacional têm se orientado por esta lógica e, embora não se possa negar a presença de todas essas contingências, o maior problema é que os enfoques dos trabalhos muitas vezes

consideram a rede uma entidade com vida própria, que existe independente das relações entre os atores e antes delas, ou seja, atribui-se à realidade interorganizacional um caráter objetivado, estático, tido como certo.

Dessa forma, as orientações ontológica e epistemológica que norteiam boa parte das pesquisas em estratégia estão vinculadas aos pressupostos modernistas e com focos de análise cujas bases provêm das perspectivas da Economia Industrial, que definem regras universais sobre as organizações e seus ambientes. Porém, com o questionamento da supremacia das metanarrativas e da razão em detrimento do conhecimento local e prático, promovido por abordagens pós-modernas, além do movimento de virada para a prática no âmbito das ciências sociais, esse pensamento ortodoxo da estratégia vive, atualmente, em meio a uma crise, dada a sua incapacidade de considerar inter-relações entre as pessoas e suas atividades práticas desempenhadas no cotidiano da organização.

Uma alternativa a forma moderna de estudar estratégia, que separa o pensar do agir, é atentar com mais cuidado para as micro-atividades, sem desvincular-se do contexto, adotando as relações como ponto central das análises e não mais isoladamente as entidades ou indivíduos. Isso significa assumir a postura da estratégia como uma prática social, ou seja, entender a estratégia como um processo de ordenação em constante fluxo e mudança, afastando-se das visões fixas e preestabelecidas do pensamento moderno. Analisar o processo de ordenação é um dos focos centrais da Teoria Ator-Rede<sup>3</sup>, cuja filosofia confere relevância às interações e práticas localizadas, o que estabelece uma fronteira muito próxima das proposições da Estratégia como Prática Social.

---

<sup>3</sup> “Teoria Ator-Rede” é a tradução do termo *Actor-Network Theory*.

O fazer estratégia é algo assaz complicado e difícil, na medida em que os modelos de análise e planos estratégicos “enlatados” não são suficientes e capazes de dar conta da realidade interorganizacional. Uma rede interorganizacional com sua característica de interdependência nas relações entre os atores, além da possibilidade da manifestação de interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo, representa um espaço no qual a articulação e as atividades desenvolvidas pelos atores, na tentativa de convergirem em uma orientação estratégica específica, propiciam o desdobrar de diversas práticas e relações entre os membros do arranjo. Nesse sentido, a atividade prática do dia-a-dia das redes é extremamente importante para o entendimento da inter-relação entre os atores e da forma como os mesmos transladam seus contraditórios interesses, isto é, convergem seus interesses em direção a um resultado comum.

Tem-se, portanto, um problema de pesquisa: como as orientações estratégicas da rede emergem e se difundem por meio das práticas sociais, considerando a existência de interesses (dos atores) comuns e divergentes ao mesmo tempo? Ao partir do princípio de que as atividades práticas realizadas pelos atores na rede representam um aspecto importante na consecução e na articulação dos mesmos em prol de orientações estratégicas, o objetivo geral de pesquisa foi: analisar o processo de estrategizar numa rede interorganizacional de PME's, visando identificar como os atores negociam seus variados e contraditórios interesses. Para atingir este objetivo, julgou-se necessário alcançar também alguns objetivos específicos, como:

- 1- Reconstituir a trajetória de formação da rede no intuito de apreender suas práticas sociais atuais;
- 2- Identificar os momentos em que os atores se articulam para a formulação estratégica da rede;

- 3- Analisar as práticas sociais desempenhadas pelos atores para a resolução dos problemas estratégicos, que envolvem interesses, mobilização de aliados e alianças em torno da solução negociada.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, apresenta-se, no **Tópico 2**, uma breve revisão de literatura sobre redes interorganizacionais e o tratamento conferido a esse tema nos estudos organizacionais. No **Tópico 3**, discute-se o movimento da virada para a prática a partir de alguns pressupostos da teoria das práticas sociais. Na seqüência trata-se da perspectiva que lança um novo olhar para os estudos de estratégia: a estratégia como uma prática social, e posteriormente, apresenta-se a noção de estrategizar com base na Teoria Ator-Rede. Já no **Tópico 4**, traça-se os caminhos metodológicos percorridos, suportados pela Teoria Ator-Rede, uma abordagem alternativa que atravessa as suposições dicotômicas tradicionais nas ciências sociais. Discute-se, ainda neste tópico, os fundamentos e a natureza da pesquisa, e o procedimento de acesso e análise das experiências dos membros da rede. No **Tópico 5** são discutidos os resultados da investigação, que perpassa pelo processo de formação do objeto de estudo, a descrição das práticas sociais desenvolvidas na rede e a análise dos quatro grandes temas estratégicos que emergiram durante a pesquisa (Negociações/Compras, Preço, Marca/Franquia, Cartão de Crédito). Por fim, no **Tópico 6**, seguem as conclusões e considerações finais.

## **2 DA ESTRUTURA AOS ASPECTOS RELACIONAIS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS**

A competição globalizada que prevalece no mundo capitalista coloca, freqüentemente, em risco a sobrevivência de pequenas e médias empresas que, geralmente, possuem em comum algumas limitações de ordem dimensional e estrutural, responsáveis pela restrição de suas capacidades de competição no mercado, muito embora isso não seja regra quando diz respeito, por exemplo, a pequenas empresas de alta tecnologia. Nas economias fortemente atreladas à empresas deste porte, no que tange a geração de emprego e renda, como é o caso do Brasil, é evidente o impacto que a inserção de organizações multinacionais, principalmente com a abertura do mercado no início da década de 1990, gerou no âmbito local, onde até então as PME's concorriam basicamente entre si. Paralelamente, as grandes empresas já estabelecidas no cenário nacional, estão direcionando seus esforços para mercados periféricos, no âmbito interno, antes pouco explorados e dominados, em sua maioria, por pequenas e médias empresas. Isso implica em um novo quadro de competição, representando desafios para as PME's (Casarotto Filho & Pires, 1998).

Esses deslocamentos, consequência da saturação dos mercados de origem, que não garantem metas de expansão, têm ocasionado a criação das chamadas barreiras de entrada para novos concorrentes, dificultando também a sobrevivência das PME's. Para Farias Filho et al. (1999), as pressões de fornecedores, de clientes e da conjuntura e estrutura globalizantes se apresentam particularmente hostis à permanência das empresas deste porte no mercado. Portanto, caso continuem agindo individualmente, correrão, ainda, o risco de serem "atropeladas" em seu mercado tradicional por uma grande organização estrangeira (Casarotto Filho & Pires, 1998). Dentre os principais obstáculos enfrentados pelas PME's, destaca-se o baixo volume de compras que impede a

obtenção de melhores preços na aquisição de matérias-primas, custos de participação em feiras, campanhas publicitárias, custos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamentos.

Por outro lado, as PME's possuem algumas características que podem conferir-lhes certa vantagem em relação às grandes empresas, dentre as quais flexibilidade, capacidade empreendedora (Borini & Sadzinski, 2004) e agilidade para se adaptarem rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente. No mesmo sentido, caso consigam agregar vantagens inerentes às organizações maiores nas funções de logística, marca e tecnologia, provavelmente, terão boas chances de competição (Casarotto Filho & Pires, 1998). A inserção destas vantagens no contexto das PME's pode emergir da formação de redes interorganizacionais, representadas como um valioso recurso estratégico perante os demais concorrentes. Isso implica, porém, no rompimento ou, no mínimo, no distanciamento em relação à estrutura burocrática de organização. De acordo com Clegg & Hardy (1997), as fronteiras organizacionais que antes delineavam formalmente o modelo burocrático estão desaparecendo. Pelo menos para alguns autores, as novas formas organizacionais são distintas das características burocráticas que marcam as organizações modernas (Clegg & Hardy, 1997).

Muitos sociólogos consideraram as estruturas burocráticas, predominantes no mundo moderno (sejam empresas, escolas ou grupos de interesses), como produto de um intenso empenho na elaboração de estruturas organizacionais cada vez mais eficazes, que permitissem a essas organizações realizarem suas devidas tarefas e atividades da melhor forma possível (Hall & Taylor, 2003). No entanto, desilusões e contestações quanto às práticas institucionalizadas da organização burocrática têm levado a um movimento de transformação e substituição deste modelo por um que ofereça respostas e configurações estratégicas mais rápidas e prósperas (Casey, 2004). Nesta mesma

direção, as mudanças pelas quais as organizações passaram nos últimos anos provocaram adaptações no modelo burocrático. Tais mudanças evidenciaram mais claramente a rigidez e ineficiência deste modelo. Dessa forma, como salienta Casey (2004), a substituição do modelo racional burocrático de autoridade abre espaço para uma nova concepção de organização que contesta as práticas usualmente empregadas nas empresas, conduzindo ao reconhecimento de que seriam necessárias novas formas de organização. E as redes se apresentam como uma dessas opções, sistematicamente estudadas por diversas ciências que se propuseram a analisá-las a partir de suas próprias óticas, conferindo-lhes assim um caráter interdisciplinar.

De acordo com Nohria (1992), o conceito de redes tem ocupado lugar proeminente em diversos campos de estudo como na antropologia, psicologia, sociologia e biologia molecular. No campo dos estudos organizacionais há uma multiplicidade de abordagens que visam compreender e analisar as estruturas em rede. Quando se trata da formação e institucionalização dessa colaboração/cooperação focando diferenciações e imbricações, tem-se um enfoque socioeconômico que procura explicar essas configurações e sua governança, além de tentar compreender o funcionamento de sua formação e os relacionamentos laterais, quase-laterais e hierárquicos. Por outro lado, o enfoque econômico na discussão de redes frequentemente emerge quando parte-se da noção de colaboração/cooperação interorganizacional como instrumento temporário de expansão (Amantino-de-Andrade, 2004). Contudo, não é possível afirmar que o fenômeno das redes se limita a questões econômicas de um lado, ou sociais de outro, de maneira isolada, dado que o processo de constituição destas configurações envolve ambas as dimensões, na medida em que os atores intensificam suas interações e as relações ganham novos contornos (Tureta & Paço-Cunha, 2006).



Autores, como Jones et al. (1997), trabalham a noção de redes a partir do conceito de “governança”, tendo como fundamentação a Economia dos Custos de Transação e a Teoria das Redes Sociais. Para eles, o termo governança em redes tem diversas definições que estão ancoradas a dois princípios básicos: padrões de interações nas trocas e relacionamentos e fluxos de recursos entre unidades independentes. Os autores propõem, então, uma formulação diferenciada, incluindo elementos destes conceitos, o que resultaria em uma noção mais completa do termo. Para tanto, discutem a problemática das condições de incerteza da demanda, trocas customizadas, complexidade das tarefas e frequência das trocas, que dão origem a esta forma de governança. A fim de 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 estas situações do que métodos tradicionais de autoridade, regras burocráticas, padronização e recursos legais (Jones et al., 1997).

Os elementos que compõem esta abordagem social da governança consistem em quatro aspectos: **acesso restrito** às trocas, que representa a redução do número de atores com que se possa estabelecer uma relação de trocas ou transações dentro da rede; a **macrocultura**, que diz respeito aos valores e suposições que norteiam e direcionam ações e comportamentos entre as unidades formalmente independentes da rede, especificando papéis, posições nos relacionamentos e convenções; a **sanções coletivas**, que são empregadas por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos, ou seja, indivíduos que cometam desvios que extrapolem as diretrizes acordadas são colocados no ostracismo pela exclusão da rede por um curto ou indefinido período; e **reputação**, diretamente associada a atributos como caráter,

habilidades e confiança dos indivíduos, sendo importante sob condições de incerteza e trocas customizadas (Jones et al., 1997). De acordo com estes autores, a interação promovida entre tais elementos, quando empregados conjuntamente, potencializa o comportamento cooperativo dos atores participantes. Tureta et al., (2006) verificaram que, além desses mecanismos, há a possibilidade da utilização da “restrição da autonomia individual” como instrumento de controle e coordenação, com o objetivo de assegurar as trocas entre os atores da rede, levando em conta a complexidade e incerteza presentes em relações interorganizacionais.

Na perspectiva de Child & Macgrath (2001), as redes são sistemas criadores de valores para as organizações que buscam complementaridade de recursos, por meio de um relacionamento mutuamente benéfico e permeado pela confiança entre os membros do arranjo, que operam em estruturas horizontais, melhor adaptadas às rápidas transformações externas (Child & Mcgrath, 2001). Powell (1990) advoga que dentro dessas configurações, a reciprocidade se acentua quando existe uma perspectiva de longo prazo; segurança e estabilidade encorajam a originar novas maneiras de realizar as tarefas, promovendo aprendizado, troca de informações e gerando confiança. Para que os valores, rotinas e regras sejam amplamente difundidos e absorvidos pelos atores é necessário um tempo de aprendizagem suficientemente capaz de amadurecer não só a maneira de agir dos participantes, mas também a qualidade e intensidade do relacionamento entre eles (Jones et al., 1997), sendo a confiança um componente crucial para que o empreendimento seja bem sucedido (Klein et al., 2002). Numa linha de pensamento semelhante, Migueletto (2001:46) observa que “a constituição de uma rede não é imediata, ao contrário, é resultado de uma seqüência de interações que consolidam os vínculos entre os atores ao longo do tempo, partindo, inicialmente, do reconhecimento mútuo”.

Scherer-Warren (1997) ressalta a tendência com que as redes têm sido idealizadas dentro de um formato democrático e participativo, no qual as relações são caracterizadas pela horizontalidade, complementaridade e abertas ao pluralismo de idéias. Mas, para Migueletto (2001), o desafio da coordenação dos empreendimentos em rede está relacionado ao fato de que as organizações atuam de acordo com lógicas, valores e normas de conduta próprias e, por outro lado, desejam conciliar ações, visando alcançar um objetivo comum. Esse paradoxo confere às redes uma maneira de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação (mercado e hierarquia). Cândido & Abreu (2000) argumentam que estruturas em redes reformulam os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível, pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas, originando, assim, ampla gama de redes a exemplo das redes de inovação (Balestro, 2004), consórcios de pequenas empresas (Casarotto & Pires, 1998), alianças estratégicas (Gulati & Gargiulo, 1999), clusters (Porter, 1999), redes interfirmas (Sydow, 2004) e redes sociais (Castilla et. al., 2000).

Questões relacionadas ao capital social e/ou aos aspectos culturais também são comumente foco nas pesquisas sobre redes. Silva et al. (2004) ao estudarem as redes como recurso estratégico para o desenvolvimento das PME's, discutem essa problemática e argumentam que, em uma comunidade na qual o capital social seja dinamizado, as chances de cooperação entre os diversos membros pertencentes àquela região são substancialmente representativas, permitindo a aproximação das pessoas por meio de relações de confiança, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas. Já o fator cultural está diretamente relacionado a modelos de desenvolvimento local de uma determinada região, principalmente as ações exercidas por associações patronais (Casarotto & Pires, 1998).

A idéia do desenvolvimento da cooperação e da confiança para assegurar a ação coletiva, de modo geral, está presente nos estudos sobre redes interorganizacionais. Por outro lado, mesmo perpassando pela concepção de imbricação social, as teorias de rede não consideram as assimetrias decorrentes das relações entre os agentes (Gobbi et al., 2005). A dicotomia entre dependência e diversidade de interesses pode ocasionar tensões que nem sempre são resolvidas pela fixação de regras, tornando necessário o estabelecimento do “jogo político” dentro de uma rede de atores. O foco da interação entre os participantes está voltado para a resolução de tensões, confrontando as dependências e a divergência de interesses, na qual os atores percebem a arena política e optam por estratégias específicas (Klin & Koppenjan, 2000).

Balestrin & Vargas (2003) argumentam que esses novos arranjos permitem às organizações a execução de determinados objetivos por meio da: a) fluidez ou capacidade de flexibilidade e adaptabilidade ao novo ambiente, b) capacidade de realizar economias relacionais, devido à agilidade na interconexão entre os atores e c) capacidade de aprendizagem, apresentada de maneira particular dentro das redes. Alguns autores afirmam também que as empresas se configuram em redes em função dos custos de transação (Williamson, 1979), aprendizagem organizacional (Knight, 2002; Knight & Pye, 2005) e comportamento estratégico (Dollinger & Golden, 1992; Gulati & Gargiulo, 1999).

Clegg & Hardy (1997) destacam que a fluidez peculiar das organizações que entram em relações interorganizacionais pode ser uma fonte de capacidade operacional mais importante do que características internas (tamanho ou tecnologia). Como uma nova forma de organização, as redes oferecem outras vantagens, como divisão de riscos e compartilhamento de recursos no intuito de evitar duplicação de custos em esforços isolados, aumento da flexibilidade em comparação com outros tipos de estrutura, e acesso livre a informações por meio

das relações colaborativas. Ao manter e modificar seus relacionamentos interorganizacionais multifacetados, as organizações conseguem produzir seus próprios ambientes e mercados. Contudo, novos relacionamentos externos demandam uma reconfiguração das relações internas (Clegg & Hardy, 1997).

O trabalho elaborado por Begnis et al. (2005) levanta algumas questões importantes para a presente discussão. Os autores apresentam uma revisão de literatura sobre o tema cooperação, a partir de três importantes veículos de publicação de artigos científicos internacionais na área de administração (*Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal* e *The Academy of Management Review*), compreendendo os anos de 1990 a 2000. Com o objetivo de determinar o “estado da arte” no campo da estratégia interorganizational, a revisão buscou identificar os enfoques centrais, os principais argumentos, as teorias-base e as principais conclusões destes artigos. De acordo com os autores, existe uma predominância de abordagens teóricas vinculadas à Economia do Custo de Transação e Aprendizado Organizacional nos trabalhos de redes. Ademais, os trabalhos do início da década de 1990 conferem maior ênfase à estrutura que é delineada pelas ações de cooperação. Além dessas perspectivas, outras foram agregadas a partir de 1997 para o estudo da estratégia em rede, como: Visão Baseada em Recursos, Gestão Estratégica, enfoque da Organização Industrial, Teoria da Dependência de Recursos e Teoria dos Jogos. Por fim, destacam o crescimento da utilização da Teoria das Redes Sociais em estudos de relacionamentos interorganizacionais no final da década de 1990, o que poderia indicar uma reconfiguração na forma como os estudos de redes são conduzidos.

Não restrita somente ao âmbito dos trabalhos de rede, numa pesquisa realizada em periódicos e anais de congressos brasileiros, Bertero et al. (2003) demonstram que, no Brasil, jaz uma supremacia da perspectiva clássica em estratégia, ou seja, a visão da estratégia como posicionamento, em grande parte

devido ao impacto dos trabalhos de Michael Porter como influência marcante na área, principalmente a partir dos anos de 1980.

Os aspectos relacionais, portanto, parecem ocupar posição periférica na discussão sobre estratégia e, mais pontualmente, de redes interorganizacionais, dado que, de modo geral, essa literatura no campo organizacional tem privilegiado a análise de caráter macro. No limite, quando tentam inserir no debate as questões micro e da agência, o fazem de maneira marginal, negligenciando os aspectos relacionais envolvidos nas orientações estratégicas e a participação dos elementos não-humanos neste processo. Investigar configurações em redes, tomando como referência apenas o constrangimento estabelecido pelo ambiente e assumindo que suas estratégias simplesmente reagem às mudanças “do mundo lá fora”, sem compreender localmente como são construídas, deixa escapar um conjunto de elementos importantes e presentes neste processo. Flexibilidade, poder de barganha, economias de escala, aprendizagem, confiança, trocas de informações, dentre outros aspectos que estão diretamente relacionados com a estratégia em redes, são constituídos nas relações cotidianas estabelecidas entre os atores da rede e entre estes e seus fornecedores, empresas de consultoria, outras organizações e elementos não-humanos. Não representam algo que existe dado na ordem das coisas, mas compreendem processos de ordenação em constante fluxo e movimento presentes nas práticas das redes.

Segundo Knights et al. (1993), as redes são retratadas como arranjos essencialmente baseados em reciprocidade e confiança, e interesses próprios seriam supostamente sacrificados ou ignorados em função da coletividade. Em vista disso, as perspectivas de rede apresentadas insistem em apreendê-las como padrões sociais, culturais ou políticos que determinam as práticas e não, ao contrário, que podem ser permanentemente construídas e reconstruídas por elas (Amantino-de-Andrade, 2004). E, uma vez que a estratégia seja algo realizado

por pessoas, juntamente com elementos não-humanos nas práticas sociais, subordiná-la à estrutura reduz o escopo analítico, na medida em que os atores constituintes e construtores das estratégias não são meros agentes passivos que simplesmente reagem às “imposições” externas. Os atores componentes de arranjos em rede se encontram constantemente negociando seus interesses e objetivos, em busca de orientações estratégicas específicas, o que, invariavelmente, passa por tensões que são resolvidas ou intensificadas nas práticas e atividades da rede.

Estudar o estrategizar em redes requer uma análise das atividades que se inserem e moldam o contexto no qual os atores estabelecem uma série de relações. Nesse sentido, para compreender melhor as questões da estratégia dos e nos arranjos interorganizacionais, acredita-se que seja necessário perpassar pelas práticas sociais que são desempenhadas pelos seus membros no contexto da rede.



## **3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

### **3.1 Teoria da Prática Social**

A pesquisa em ciências sociais, quando vinculadas ao pensamento moderno, pressupõe o estabelecimento de leis universais que seriam supostamente capazes de dar conta e controlar os fenômenos por meio de uma racionalidade científica. No entanto, o “mundo da prática” pode ser imprevisível e incontrolável, com variadas mudanças contextuais e, em alguns casos, até de difícil acesso por parte dos pesquisadores, em função de resistências dos praticantes, na medida em que podem, muitas vezes, não visualizar ganhos ou benefícios diretos. Por outro lado, algumas das transformações ocorridas sobre a idéia de teoria e prática são reconhecidamente creditadas ao pós-modernismo, que desafia as posições tidas como certas de correntes tradicionais em pesquisa social.

A autoridade e o privilégio do conhecimento profissional dos pesquisadores em detrimento da experiência vivida e cotidiana dos praticantes passaram a ser questionados e debatidos (Fook, 2002), colocando em evidência a necessidade de investigações direcionadas para reflexões acerca das questões sobre as práticas sociais que permeiam e constituem as mais variadas dimensões da vida humana (política, econômica, familiar, religiosa, etc.). Assim, “o privilégio filosófico ou científico se perde no ordinário. Essa perda tem como corolário a invalidação das verdades” (De Certeau, 1994: 71).

A “virada para a prática” é expressa principalmente na manifestação de um maior interesse na vida cotidiana (no tocante aos objetos de estudos a serem analisados). Estudos desta natureza possuem afiliações com uma variedade de disciplinas como filosofia, teoria cultural, história da sociologia, antropologia e estudos da ciência e tecnologia. Com efeito, não há uma plena unificação entre

as diferentes perspectivas, podendo ora possuir fronteiras cambiáveis, ora divergir em aspectos fundamentais. A despeito dessa diversidade, um ponto convergente entre os teóricos da prática é justamente a idéia de que fenômenos, como conhecimento, significados, atividades humanas, ciência e poder são manifestações ou componentes do campo da prática, portanto, só podem ser compreendidos e analisados a partir dele (Schatzki, 2001a). Cumpre ressaltar que a teoria da prática não corresponde a uma verdade absoluta sobre os “fatos” sociais, nem pressupõe que outras versões da teoria social sejam falsas (Reckwitz, 2002), mas procura compreender os espaços sociais não apenas como consequência do constrangimento imposto por macroestruturas e, sim, privilegiando a análise da (re)construção das práticas nas relações entre pessoas e entre pessoas e objetos.

Theodore Schatzki é um dos proeminentes autores que discutem esta temática (ver 1996; 2002; 2003; 2005). A perspectiva defendida por Schatzki sobre as práticas sociais e os arranjos que a constituem está alinhada com algumas abordagens como a Etnometodologia e a Teoria Ator-Rede. Dessa forma, as práticas e as ordens sociais são instituídas ou constituídas por fenômenos locais e, mais do que o estabelecimento de dicotomias entre os níveis de análise micro e macro, tais fenômenos na verdade precisam ser compreendidos a partir da inter-relação entre práticas e arranjos (Schatzki, 2005). Ao considerar que os fenômenos não são fixos e estáveis, mas são ontologicamente mutáveis, há uma mudança na direção de maior ênfase na idéia de fluxo e transformação (Schatzki, 2002), conferindo às práticas um caráter mais dinâmico e construtivo em termos da sua dinâmica relacional (Knorr-Cetina, 2001).

Spinosa (2001) salienta que quanto maiores as condições sob as quais as pessoas são submetidas no mundo e concomitantemente mais atentas ficam sobre as vicissitudes que as cercam, o conceito de prática se torna cada vez mais

complexo e elaborado. De acordo com Schatzki (2002), a prática é um pacote de atividades, uma conexão de ações organizadas e os participantes operam em uma arena onde determinadas ações e fins são prescritos ou aceitáveis em certas ocasiões, representando um envolvimento temporário de um conjunto de *doing and saying*<sup>4</sup>. Um conjunto de práticas envolve atividades organizadas como parte das ações e relações que ocorrem entre as pessoas, como a prática religiosa, política, a prática de jogar futebol ou cozinhar (Schatzki, 1996; 2001b; 2002; 2003; 2005). Cada uma representa uma série de ações (não necessariamente com um fim ou resultado previstos e/ou conhecidos) ligadas a: entendimentos relacionados à ação, ou seja, entendimento sobre como fazer as coisas<sup>5</sup>; regras explicitamente formuladas que prescrevem e instruem como algo deve ser feito ou dito; e estrutura teleoafetiva, um arranjo de fins, projetos e usos (de coisas) assim como emoções, que são aceitáveis para os participantes em uma dada prática, ou em outras palavras, uma extensão de tarefas normativamente<sup>6</sup> ordenadas (Schatzki, 1996).

Uma prática não representa simplesmente o somatório de ações individuais, mas o desdobramento de *doings and sayings*, na medida em que os praticantes expressam um arranjo de entendimentos, regras e estrutura

---

<sup>4</sup> *Doing and saying* significam ações que as pessoas realizam corporalmente como, por exemplo, correr, compor poemas, olhar, pagar os fornecedores, construir uma casa (Schatzki, 2001b) e somente dizem respeito a uma dada prática se expressarem componentes inerentes à sua organização (Schatzki, 2002).

<sup>5</sup> Esse conceito se diferencia da idéia de *habitus*, formulada por Pierre Bourdieu (1989), uma vez que não significa um conjunto de *know-how* responsável por governar e determinar aquilo que as pessoas fazem (Schatzki, 2002).

<sup>6</sup> Normatividade representa as obrigações dos participantes na realização de uma prática e a aceitabilidade de executá-la (Schatzki, 2002). Não é apenas uma questão de quais ações estão certas ou erradas, mas que algumas delas são aceitáveis, mesmo que não sejam exatamente aquilo que deveria ser feito. Por exemplo, a prática de comer uma refeição é constituída por seqüências aceitáveis de como se deve proceder, em vez de uma ordem ou determinação rigorosamente correta de como agir (Schatzki, 1996:102), ficando livre para o praticante escolher, dentre as múltiplas possibilidades, qual ele pretende adotar para o exercício daquela prática.

teleoafetiva, pois, ao fazerem isso, compõem uma variedade de ações (Schatzki, 1996). Todavia, nem todas as diferenças observáveis nos *doings and sayngs* demarcam essencialmente entendimentos distintos ou contrários sobre uma prática (Schatzki, 1996), bem como nem todos os praticantes possuem as mesmas crenças e realizam as mesmas ações, mas estão sujeitos a sanções por ações ou crenças inapropriadas ao desenvolvimento de uma determinada prática, embora nem tudo aquilo tido como inapropriado ou incorreto, inexoravelmente, estará sujeito a sanções (Rouse, 2001).

A prática é uma das dimensões do espaço social, no qual se desdobra qualquer aspecto da vida social, sendo composta por uma malha (conexões) de práticas humanas e arranjos materiais, que estão profundamente interligados, representando o campo/domínio ou conjunto de fenômenos do qual estes (fenômenos) intrinsecamente fazem parte ou se desdobram (Schatzki, 2003; 2005). A segunda dimensão são os arranjos materiais compostos por pessoas, artefatos, organismos e coisas (*things*), em que cada um deles possui significado e identidade. Arranjos materiais são aqueles objetos e pessoas que estão presentes nas práticas sociais. Quando alguém age desempenhando uma prática, isto é feito a partir de um arranjo que é constituído também por entidades materiais. Assim, o espaço social é uma malha de práticas e arranjos materiais. A terceira dimensão é constituída por arranjos que envolvem conexões materiais como linhas de comunicação (e.g. telefones) e arranjos físicos como *layouts*. A coexistência dos empregados de um banco ou de pessoas (alunos, professores) em uma escola ocorre por meio da organização e da configuração dos escritórios, dos corredores, das salas de aula, da utilização do quadro-negro, bem como das comunicações estabelecidas com outros locais. Todos estes elementos, *layouts*, redes de comunicação, artefatos, objetos e elementos não-humanos,

quando reunidos, configuram arranjos de entidades materiais<sup>7</sup> (Schatzki, 2003; 2005).

Uma das tarefas envolvidas no estudo dos espaços e seus eventos e fenômenos é delimitar as atividades que compõem um evento ou fenômeno de interesse e traçar a cadeia de ação dos humanos e não-humanos que circulam e conectam as redes que mantêm ou transformam o fenômeno social de interesse (Schatzki, 2003). Isso significa dizer que humanos e não-humanos estão engajados conjuntamente no fazer e desdobrar das práticas sociais que subsistem na vida cotidiana. A compreensão das (inter)organizações requer a identificação das ações que as compõem e as práticas-arranjos das quais essas ações são parte. Ambientes organizacionais, instituições, sistemas de regras e símbolos precisam ser conceituados como aspectos das e moldados pelas práticas-arranjos. Uma organização é composta por uma rede desses elementos, nos quais os não-humanos são entidades ativas capazes de dar forma às atividades, redirecionar práticas e induzir decisões. Contudo, os aspectos concernentes à relação entre humanos e não-humanos são, geralmente, marginalizados, redundando em concepções que pressupõem eventos e “fatos” apenas como pertencentes aos humanos e oriundos de suas atividades e relações. Em contraposição a essas idéias, perspectivas pós-humanistas reconhecem que tanto humanos quanto não-humanos são capazes de agir.

Analisar a contribuição dos não-humanos para a perpetuação e/ou transformação das práticas proporciona a inclusão desses elementos como agentes significativos que precisam ser considerados. Agências humanas e

---

<sup>7</sup> O espaço de coexistência entre funcionários de um banco ou alunos e professores em uma escola não são representados isoladamente pelas práticas (abertura de crédito ou ensino) de um lado, e arranjos materiais (escritórios ou sala de aula) de outro, mas sim por uma malha de práticas e arranjos profundamente imbricados. As práticas e os arranjos mantêm uma relação muito próxima, pois as práticas são constituídas de várias formas pelos arranjos, assim como os arranjos formam o conjunto de práticas e são (re)criados dentro delas (Schatzki, 2003; 2005).

materiais se constituem mutuamente, isto é, há uma construção de sujeitos a partir de objetos e de objetos a partir de sujeitos (Pickering, 2001). Os objetos são elementos indispensáveis para qualquer prática, pois o seu desenvolvimento, freqüentemente, demanda a utilização destes elementos. Nesse sentido, uma vez que a presença de objetos é indispensável para a execução das práticas, a relação sujeito-sujeito, comum à teoria clássica da sociologia, perde prioridade e cede lugar à relação sujeito-objeto (Reckwitz, 2002).

Muitas ações requerem a participação de objetos para o seu desempenhar. A inserção de novas atividades em um dado contexto, geralmente ocorre de maneira coordenada ou em resposta à incorporação de novos objetos às práticas, como, por exemplo, uma nova máquina que passará a ser utilizada na realização de um determinado trabalho (Schatzki, 2002). As ações estão diretamente ligadas e são alteradas em resposta ao contingente fluxo de eventos resultante da relação entre humanos e não-humanos. Os objetos, portanto, muitas vezes, são responsáveis pela reorganização da atividade humana, já que moldam o formato da nossa coexistência que se desdobra nas práticas sociais. É possível dizer que o natural e o social não são domínios ou mundos distintos, pois os arranjos que ajudam a constituir o espaço social são compostos por pessoas, artefatos, organismos e coisas (Schatzki, 2002), que continuamente adquirem novas propriedades e se transformam, não podendo ser tomados como algo fixo, já que existem simultaneamente em uma variedade de formas (Knorr-Cetina, 2001).

### **3.2 A Estratégia como uma Prática Social**

De maneira geral, o modernismo expressa a emancipação sobre o mito e os valores tradicionais por meio do conhecimento e da razão, em detrimento do senso prático, local e específico de cada contexto, remetendo a uma série de

significados que representam uma ruptura contrastada com um passado arcaico e estável. A pesquisa em ciências sociais (e organizacionais), ligada ao modernismo, busca explicações generalizáveis, tentando impor padrões e modelos analíticos dentro dos quais a realidade se enquadraria. Ao assumir essa posição, os fenômenos sociais são vistos de maneira estática, portanto, podem ser facilmente separados em diversos campos, para serem comparados e explicados por meio de métodos científicos sistemáticos e elaborados, apoiados em variáveis estatísticas.

No âmbito dos estudos organizacionais, o termo “modernista” remete à instrumentalização das pessoas e da natureza por meio do conhecimento técnico-científico, com intento de alcançar resultados preestabelecidos que, por sua vez, são mensurados com base na produtividade. Baseado no conhecimento e na razão, o discurso moderno de gestão pressupõe o controle, a racionalização progressiva e a colonização das pessoas (Alvesson & Deetz, 1997). Indivíduos e organizações são privilegiados em detrimento do *individualizing* e do *organizing*, negligenciando o conjunto de relações locais que, quando reunido, produz tais entidades (Chia, 1995). Estas idéias atravessam boa parte das discussões no campo da estratégia que, ancorado nos pressupostos cartesianos de separar a mente do problema, se tornou símbolo dos métodos científicos modernos (Wilson & Jarzabkowski, 2004).

O planejamento estratégico ortodoxo tem como premissa básica a separação cartesiana entre mente e matéria. Ao assumir essa posição, a gestão procura controlar a organização, em que o planejamento determina a realidade. Clegg et al. (2004) destacam que tal visão dualista reflete na diferença entre estratégia e operação: a primeira analisa, controla, pensa e planeja, enquanto a segunda fica a cargo de uma mera posição passiva e inerte, que deve ser dirigida. Este pensamento assume que mudanças ambientais geram a necessidade de novas estratégias que, por conseguinte, demandam novas estruturas



organizacionais. Cria-se, assim, uma seqüência linear de causa e efeito, na qual a estratégia é uma reação à mutação ambiental e a estrutura também reage por consequência (Clegg et al. 2004).

CIT  
A estratégia, tal como as correntes clássicas a concebem, não representa necessariamente o que seja ou o que deveria ser o processo de estrategizar na prática, mesmo que, de alguma forma, essas representações possam influenciar o entendimento e, em alguns casos, as ações dos praticantes. O fazer estratégia somente pode ser compreendido em contextos locais e específicos por meio de investigações empíricas. Sua análise requer muito mais do que considerar avaliações racionais do mercado, pois “a estratégia é situada como um conjunto emergente de práticas que possui efeitos de poder distintivos nas organizações e na subjetividade” (Knights & Morgan, 1991: 251). Nesse sentido, para entender a estratégia, é preciso, primeiro, investigar o que os atores estratégicos fazem no cotidiano organizacional (Whittington, 2002).

As suposições modernistas restringiram o campo da estratégia em termos epistemológicos por um longo período de tempo, pois havia uma crença na imparcialidade científica frente ao engajamento prático, bem como na superioridade do geral ao contextual e do quantitativo ao qualitativo. Privilegiavam-se as leis gerais em detrimento do local e do prático. Os pressupostos pós-modernos, contudo, contribuem com novas perspectivas epistemológicas e desconstroem o monopólio modernista, fazendo com que as generalizações quantitativas e imparciais sejam apenas mais um recurso para a pesquisa em administração (Whittington, 2004) e não, como se acreditava antes, a alternativa com maior validade e rigor científico. Para Chia (1995), no pós-modernismo, a ontologia das entidades perde sua rigidez e os fenômenos são encarados como efêmeros e transitórios em uma realidade relacionalmente emergente e que está sempre em fluxo e transformação. A individualidade que confere forma à visível aparência concreta e isolada dos indivíduos nada mais é

do que o efeito do processo de organização das ações, interações e relações. Dessa forma, não se podem tomar como certas, ou dado na ordem das coisas, categorias sociais preestabelecidas tal como indivíduos ou organizações, mas sim procurar explorá-las (Chia, 1995) a partir de investigações empíricas que objetivem compreender como estas “categorias” são produzidas e geradas em contextos locais e específicos. Não há mais a necessidade de manter o pesquisador distante de seu objeto de estudo, sendo possível estabelecer um relacionamento muito mais próximo com ele (Hendry, 2000; Whittington, 2004), o que possibilita entender a estratégia como prática social por meio do próprio olhar do estrategista (Jarzabkowski, 2005).

O conceito, de prática no arcabouço teórico da área de estratégia, tem como finalidade adotar uma postura séria sobre os estrategistas e o trabalho desempenhado por eles (Jarzabkowski, 2003). O interesse pelo estudo da estratégia como uma prática social acompanha a virada para a prática na teoria social contemporânea. De acordo com Jarzabkowski (2005), as duas principais motivações para a virada em direção ao estudo da prática no campo da estratégia são: a) frustração com os modelos normativo-prescritivos que, até então, dominavam a pesquisa em administração e reduziam a complexidade do fazer estratégia a algumas variáveis estatísticas, conferindo aos atores um papel simplista e secundário; e b) necessidade de entender “organização” (*organization*) como “processo de organização” (*organizing*), substituindo nomes por verbos e trazendo à luz os atores e suas ações para o centro da pesquisa (Jarzabkowski, 2005).

Os recentes direcionamentos são uma resposta à demanda da comunidade acadêmica para o desenvolvimento de novas perspectivas que atentem para as questões da prática (Jarzabkowski, 2004), propiciando ultrapassar falsas dicotomias que permeiam os conceitos de estratégia (conteúdo/processo, pensar/agir, formulação/implementação). O enfoque passa a

ser entendê-la como um fluxo das atividades<sup>8</sup> organizacionais, em que tais dicotomias são suprimidas no permanente movimento de construção das práticas (Jarzabkowski, 2005).

A estratégia não é propriedade exclusiva de uma organização particular, mas, diferente disso, é uma prática social como outra qualquer, desenvolvida por pessoas e que gera impactos diretos nas organizações (Johnson et al., 2003; Whittington et al., 2003; Jarzabkowski, 2005), ou seja, não é algo que a organização tem, mas que é socialmente construído pelos atores organizacionais. Assim, sua compreensão como uma prática social em constante estado de construção requer que se lance o olhar para as teorias sociais, uma vez que as práticas emergem da interação dos atores em espaços sociais (Jarzabkowski, 2004).

Ao contrário das abordagens que se concentram no nível macro de análise (instituições, conglomerados), existe uma necessidade crescente por focos de análise que atentem para os microprocessos e práticas presentes na vida organizacional (Chia, 2003, 2004). A mudança para a prática direciona o olhar para os fenômenos que se desdobram no nível micro (atores, rede de atores), em que processos e práticas ocorrem (Johnson et al., 2003). Desta forma, a visão da estratégia como prática rompe com os postulados anteriores que pressupunham uma relação estanque entre a sua formulação e implementação. Estas duas etapas, antes distintas, estão, na verdade, não somente imbricadas, mas também mantêm uma inter-relação mutuamente sustentada (Wilson & Jarzabkowski, 2004).

Estudar a estratégia a partir deste prisma analítico requer a busca de explicações sobre como os atores a concebem em suas interações sociais com outros atores, recorrendo a práticas específicas dentro de um determinado

---

<sup>8</sup> As atividades compreendem tudo aquilo que os atores fazem e gerem no dia-a-dia da organização (Johnson et al., 2003).

contexto (Jarzabkowski, 2003). É, ainda, conhecer onde e quando as interações ocorrem, no tempo e no espaço, e como os atores constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (Wilson & Jarzabkowski, 2004). O foco é apreender como idéias e conceitos que atravessam o discurso da estratégia contribuem para legitimar esta ou aquela orientação específica e mobilizar os atores em prol de uma determinada definição. Ao contrário de ser um domínio passivo da organização, o estrategizar é composto por um conjunto de atores interdependentes, os quais perseguem uma série de objetivos (Whittington et al., 2003). É preciso, então, olhar com cuidado para os detalhes do fazer estratégia, para as atividades situadas que estão em constante estado de construção e as ações e interações que compõem essas atividades: como os estrategistas pensam, suas conversas, ações, reflexões, quais técnicas utilizam (Jarzabkowski, 2005) e como objetos e elementos não-humanos contribuem para o processo de emergência e difusão das estratégias, seja como mediadores da relação entre os atores, seja como peça central para sua construção.

A atividade prática é muito mais uma série de ações coletivas do que simplesmente algo isolado. Nenhum ator sozinho é capaz de realizar completamente uma dada atividade complexa sem a contribuição de outros participantes que, mesmo estando engajados em atividades comuns, podem, em algum momento, manifestar potenciais interesses e objetivos divergentes. Destarte, a interação face-a-face no fazer estratégia permite a negociação, a comunicação e a persuasão entre os atores (Jarzabkowski, 2005). Esses momentos de articulação são importantes, na medida em que permitem não apenas a constante transformação e construção das estratégias mas também seu reforço e confirmação, além de propiciar aos praticantes a possibilidade de monitorar e (re)alinhar o curso de ação das estratégias existentes (Hendry & Seidl, 2003). Por meio das práticas, os atores interagem compartilhando as atividades, moldando o contexto no qual as atividades se inscrevem,

promovendo novos padrões de atividade e gerando, assim, uma idéia de continuidade. O surgimento de novas práticas dentro da organização provoca tensões com as antigas práticas, conduzindo a sua modificação, embora seja bem provável que alguns resquícios permaneçam nos novos padrões de atividade (Jarzabkowski, 2003).

A prática, no entanto, é, muitas vezes, analisada como uma ação deliberada e intencional que presume uma racionalidade instrumental dos praticantes. De acordo com Chia (2004), os significados e conseqüências das ações dos atores não devem ser atribuídos completamente a fins intencionais. As atividades e práticas cotidianas das pessoas ocorrem, em alguns casos, sem que as mesmas recorram a um planejamento consciente ou ação deliberada. Analogamente, Chia (2003) destaca que as ações estratégicas não necessitam de um propósito ou objetivo prévio que justifiquem uma ação deliberada, pois subsistem nas ações do dia-a-dia; interações e relações produzem consistência nas ações, disposições, modos de agir e comportamentos que são peculiares a cada um e estabelecem a identidade dos atores. Várias atividades desenvolvidas dentro da organização podem ser consideradas parte constituinte de uma estratégia específica, mesmo que não possuam ou carreguem consigo o “rótulo” de estratégia (Hendry & Seidl, 2003). A prática da estratégia pode ser entendida como “a interação e interpretação por meio da qual a atividade estratégica emerge a todo o tempo” (Jarzabkowski, 2003: 24), referindo-se a todo o processo de formulação, implementação e comunicação das estratégias (Whittington, 2003). Estrategizar corresponde às múltiplas formas com que os atores dão direcionamento à organização por meio das interações do dia-a-dia, conversações e rotinas (Denis et al., 2007). É por meio de conversas, muitas delas informais, que os estrategistas negociam, estabelecem significados, articulam suas percepções e legitimam o julgamento individual e coletivo (Samra-Fredericks, 2003).

Analisar a estratégia no nível micro, contudo, requer alguns cuidados, na medida em que “micro” é um conceito com uma definição não muito precisa e que está sujeito ao reducionismo. Um simples discurso ou gesto poderiam ser interpretados como práticas cotidianas de estratégia. Isso requer atenção no sentido de não reduzir a análise excessivamente ao micro, abstraindo a ação do contexto a ponto de o contexto deixar de ter significado<sup>9</sup>. Por outro lado, embora muitos autores tenham enfatizado a centralidade do contexto nos estudos organizacionais, poucos demonstraram o quão inter-relacionados estão o contexto e o processo de fazer estratégia em um nível micro (Wilson & Jarzabkowski, 2004).

Um caminho possível para entender esta realidade é atentar com um pouco mais de cuidado para a dimensão das práticas localizadas, sem desvincular-se do contexto, o que implica na adoção de uma filosofia relacional, isto é, as relações passam a ocupar espaço central nas análises e não mais os indivíduos e as entidades, pois é a partir das ações e interações que os indivíduos se tornam agentes ativos (Chia, 2003). As redes de relações são melhores examinadas quando vistas como “verbos”, isto é, processos incertos e inacabados que não se reduzem ao estado objetivo e acabado dos “substantivos” (Law, 1992). Ao se afastar do pensamento moderno que troca verbos por substantivos, processos por estrutura, relacionamento por coisas, presença por representação (Chia, 1995), a estratégia como prática social, de maneira semelhante às colocações de Law, passa a ser analisada também como verbo (*strategizing*). O emprego de “verbos” em substituição aos “substantivos” tem o sentido de encarar a organização como um processo e não como algo estático. Nesse sentido, o processo de estrategizar se torna central nos estudos e pesquisas sobre estratégia (Whittington, 2003).

---

<sup>9</sup> Para uma discussão sobre as questões micro e macro e suas implicações para os estudos da estratégia como prática social ver Whittington et al. (2004).

### **3.3 O Estrategizar a Partir da Teoria Ator-Rede (TAR)**

O enfoque para a prática permite apreender dimensões das relações sociais entre os atores interorganizacionais que as perspectivas dominantes de estratégia insistem em marginalizar. O engajamento no fazer estratégia não deveria ser visto como uma atividade isolada, mas sim a partir de uma complexa rede-de-atores que se forma e se transforma nas interações cotidianas do processo organizativo. As ações estratégicas envolvem tensões e discordâncias justamente pelo fato de que seu resultado é o efeito de um conjunto de negociações estabelecido por diversos membros da rede, cujas interpretações sobre a realidade podem divergir.

Assim, ao considerar a complexidade do mundo e por extensão das organizações, pode-se entender que teorias simplistas e simplificadoras não são suficientes para descrever e analisar a teia de relações que constitui a realidade. Se por um lado, essa complexidade tem sido subjugada, por outro não há como negá-la (Mol & Law, 2002). A Teoria Ator-Rede vem conquistando espaço nos estudos organizacionais e representando uma perspectiva analítica alternativa para a compreensão das organizações e das relações que nela subsistem, assumindo-a como uma entidade que está em constante transformação e não como algo com uma condição fixa e concreta de existência. Sob o prisma da TAR, as organizações são encaradas como ordenações mais ou menos precárias de determinados padrões e nenhuma organização, assim como nenhuma ordem social ou agente, é completa, autônoma e final. Portanto, para entender o funcionamento de uma organização, é preciso não partir de concepções *a priori* sobre aquilo que se quer explicar (Law, 1992), já que as organizações são multifacetadas, por isso demandam descrições e análises que fujam da singularidade (Law, 1997b). A organização precisa ser apreendida como verbo e

não como substantivo, caracterizando-a como um processo, um processo em constante movimento (Law, 2001).

Quando a teoria ator-rede explora o caráter de uma organização, ela a trata como um efeito ou uma consequência – o efeito da interação entre materiais e estratégias da organização [...] Vista desta forma, organização é uma conquista, um processo, uma consequência, um conjunto de resistências superadas, um efeito precário. Seus componentes – as hierarquias, os arranjos organizacionais, as relações de poder, e os fluxos de informação – são as consequências incertas da ordenação dos materiais heterogêneos (Law, 1992: 9-10).

Esta abordagem permite analisar diferentes fenômenos organizacionais<sup>10</sup>, de maneira a não limitar as explicações a uma visão objetiva da realidade, evitando o enfoque formal-funcional, pelo qual as organizações são, geralmente, tratadas como uma entidade estanque, para o estudo das práticas e processos organizativos, isto é, os meios em que arranjos de entidades humanas e não-humanas são reunidos e estabilizados (Bloomfield & Vurdubakis, 1999). A tradução da TAR para os estudos organizacionais pode ser interessante na medida em que permite “inter-relacionar o relacional com o estrutural, superando os *gaps* entre micro e macro, agência e estrutura” (Amantino-de-Andrade, 2004: 8), uma vez que as organizações são encaradas por esta perspectiva como efeitos produzidos em uma rede diversa de materiais (Law, 1992).

A articulação da visão relacional proposta pela Estratégia como Prática Social e da Teoria Ator-Rede permite que a análise da estratégia escape das abordagens eminentemente estruturais. Muito embora os trabalhos no campo organizacional atribuam maior visibilidade e importância à estrutura, seria

---

<sup>10</sup> Particularmente a área de sistemas de informações vem empregando a TAR com intuito de oferecer maior compreensão das influências e ações realizadas pela tecnologia nas organizações (Mutch, 2002).



arriscado afirmar que todos têm falhado em analisar os processos das organizações. Porém, Lee & Hassard (1999) destacam que o direcionamento das pesquisas, de modo geral, acaba enfocando as interações das entidades, tal como a estratégia, partindo do princípio que estas representam algo tido como certo. E uma vez que a estratégia seja uma atividade realizada por pessoas e objetos nas práticas do dia-a-dia, subordiná-la à estrutura da rede reduz o escopo analítico. A adoção da TAR possibilita visualizar a estratégia como efeito de uma rede de relações que perpassa por práticas sociais localizadas do arranjo interorganizacional e que envolve elementos humanos e não-humanos no seu processo de construção.

Uma rede interorganizacional não se resume ao social, mas vai além dele, sendo constituída por um conjunto de arranjos materialmente heterogêneos que inclui pessoas, documentos, códigos, textos, arquiteturas. Conhecer quem são os estrategistas pode ser importante, uma vez que os mesmos são responsáveis por uma parte significativa do fazer estratégia. Todavia, não se deve concentrar exclusivamente na ação de estrategistas de sucesso e esquecer do papel das agências impessoais, isto é, a presença de atores não-humanos no desempenhar de importantes funções do desenvolvimento estratégico, como: “os vírus que apagaram as estratégias do computador do estrategista, ou os colapsos dos mercados que levaram tudo pelos ares” (Clegg et al., 2004: 26).

Esses não-humanos<sup>11</sup> possuem, como Latour (1994a: 110) destaca, “propriedades miraculosas, uma vez que são ao mesmo tempo sociais e não-sociais”. Dessa forma, a estratégia a partir da TAR pode ser entendida como uma interconexão de entidades múltiplas e heterogêneas que estão em um

---

<sup>11</sup> Baseado na idéia de que os humanos e não-humanos estão ativamente envolvidos na construção social da realidade, Bruni (2005) analisa o impacto da introdução de um sistema de registro clínico digital em uma organização hospitalar. O autor discute como estudar objetos e tecnologias no cotidiano organizacional, bem como o contexto caracterizado por práticas e atores heterogêneos.

constante e contingente processo de constituição (Neyland, 2006), distanciando a análise do fazer estratégia daquelas abordagens que a encaravam apenas como um plano ou padrão e ser seguido. Evitar essas pré-concepções é não assumir que haja, necessariamente, qualquer tipo de orientação estratégica rígida e padronizada. Ao contrário disso, é tentar compreender em práticas sociais específicas, como o fazer estratégia emerge e se difunde perante aos interesses comuns e contraditórios dos atores, pois, como afirma Law (1999b: 9), “talvez não haja um padrão<sup>12</sup>, nenhum padrão global. Talvez, então não seja simples descrevermos um padrão coerente e singular [...] Talvez não haja um padrão coerente e singular. Talvez não haja nada exceto as práticas”.

A idéia, portanto, é de que a estratégia é um efeito das práticas e não o contrário. Tais práticas são fundamentais no âmbito das configurações em redes, pois o fazer estratégia demanda que os atores negociem constantemente seus interesses estratégicos e objetivos. A perspectiva da TAR possibilita mostrar a necessidade de se entender a realidade e, especificamente, a estratégia nas redes interorganizacionais, não como existindo objetivamente, mas constituída por processos e relações, derivados de uma rede heterogênea que comporta tanto elementos humanos quanto não-humanos. Nesse sentido, as atividades desempenhadas pelos atores nas microatividades de uma rede interorganizacional são essenciais para a compreensão de como são articuladas as estratégias como práticas sociais. Tais estratégias não existem *a priori*, mas são efeitos de redes de relações que podem ter sido constituídas e realizadas pela mediação de diferentes objetos e atores. Isso significa dizer que são passíveis de várias interpretações, dependendo do ator que interage, do contexto em que ele se insere e dos demais atores que fazem parte da interação. Denis et al. (2007) corroboram essa assertiva ao destacarem que estudar a estratégia como prática

---

<sup>12</sup> Grifo no original.

social a partir da TAR pressupõe que não existem interpretações certas ou erradas, mas sim múltiplas interpretações.

Considerando que as redes interorganizacionais representam um espaço plural composto por diferentes atores que visam convergir seus interesses, mas, ao mesmo tempo, possuem interpretações diferenciadas da realidade, estudar o estrategizar sob a égide da TAR é privilegiar a análise das relações e das práticas existentes no cotidiano da rede. É também apreender, junto dos atores, o que eles fazem na prática e como o discurso estratégico atravessa a interpretação dos mesmos sobre uma dada realidade compartilhada. A partir daí, é possível compreender o processo de negociação de seus interesses e a mobilização de outros atores em prol de uma orientação estratégica específica, bem como os caminhos percorridos para a resolução de possíveis tensões e divergências durante o estrategizar. Essas concepções propiciam retomar o objeto de investigação “redes interorganizacionais” de maneira diferenciada, evitando localizar a análise da estratégia exclusivamente na dimensão macro e nem reduzindo tudo às microatividades, mas enfatizando o processo estratégico.

A noção de processo, continuidade e fluidez da estratégia como prática social coaduna com os pressupostos da Teoria Ator-Rede, dado que, como ressaltado por Latour (1999), ela direciona maior atenção ao aspecto do movimento, em detrimento de uma visão essencialista da realidade. A TAR representa uma abordagem que traça a criação, evolução e dissolução de redes-de-atores e objetos que são constituídas a todo tempo. O foco passa a ser as redes-de-atores que produzem e geram as estratégias. O potencial analítico fornecido por esta perspectiva favorece o entendimento do fazer estratégia devido a sua capacidade de compreender os fenômenos, tal como a estratégia, em múltiplos níveis de análise (Denis et al., 2007).

A Teoria Ator-Rede propicia explorar as facetas das redes interorganizacionais que as demais abordagens não contemplavam e que, muitas

vezes, limitavam a forma como se encarava o espaço social constituído por configurações organizacionais desta natureza, bem como o entendimento da estratégia como uma prática social e suas implicações na dinâmica da vida interorganizacional.

## 4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

### 4.1 Pressupostos Metodológicos da TAR

A Teoria Ator-Rede<sup>13</sup>, abordagem desenvolvida a partir da sociologia da ciência e da tecnologia, tem como uma de suas premissas a idéia de que o conhecimento é mais um produto social, gerado por uma rede material heterogênea, e menos algo produzido pela operação de métodos científicos privilegiados (Law, 1992). A TAR é influenciada pelas idéias etnometodológicas de Garfinkel e da semiótica de Greimas, sendo, na verdade, um híbrido dessas duas correntes (Latour, 2003). Dentre algumas de suas origens epistemológicas podem-se mencionar, além da etnometodologia e semiótica, o estruturalismo e a fenomenologia (Calás & Smircich, 1999).

O termo Teoria Ator-Rede<sup>14</sup> provoca tensões por ser intencionalmente paradoxal, ou seja, inclui, em um mesmo termo, a representação do ator e da rede, denotando que, ao contrário de serem duais (ator/rede), os atores são efeitos das redes. Assim, são suprimidas as distinções entre agência/estrutura, verdade/falsidade, humano/não-humano, conhecimento/poder, materialidade/sociabilidade. De alguma forma, todas essas divisões essencialistas e posições fixas, assim como outras, são lançadas na “fogueira dos dualismos” pela TAR. A suposta realidade objetiva do mundo nada mais é do que uma produção das redes de relações. Isso não significa dizer que não existam divisões, mas as mesmas são entendidas como efeitos ou resultados e não algo estabelecido *a priori* (Law, 1997a, 1999a;).

---

<sup>13</sup> Seus principais autores são Bruno Latour, Michel Callon e John Law.

<sup>14</sup> Este termo surgiu na França como “*Acteur Resau*” e foi, posteriormente, traduzido para o inglês, adquirindo sua forma mais conhecida: *Actor Network Theory* (Law 1999a).

A TAR é uma aplicação da semiótica, uma vez que parte da idéia de que as entidades são constituídas e adquirem seus atributos por meio do conjunto de relações que estabelecem com outras entidades, sendo realizadas por e através dessas relações. Pelo menos a princípio, tudo pode ser considerado como incerto e reversível (Law, 1997a, 1999a). As entidades permanecem como tais na medida em que a relação entre elas e seus vizinhos continuar estabilizada (Law, 2000, 2002). A essência de uma entidade depende das relações com as quais está engajada (Brown & Capdevila, 1999), isto é, a lista de associações com outras entidades (humanas e não-humanas) que produzem aquele elemento (Latour, 2001). Por exemplo, um gerente é o efeito de sua rede de relações com subordinados, secretária, computador, relatórios, mesa, telefone. Todos esses materiais contribuem para que ele se torne uma figura poderosa dentro da organização, pois seu poder está distribuído por estes arranjos materiais (Law, 1997c; Law & Moser, 1999).

Esta perspectiva procura fugir de singularidades e visões fixas e preestabelecidas, evidenciando o fato de que as redes heterogêneas precisam ser compreendidas mais como um processo de ordenação do que uma nova ordem. A rede-de-atores constitui-se em realização e não em relações e estruturas dadas na ordem das coisas (Law, 1999b); é um processo no qual porções e peças do social, do técnico, do conceitual e do textual são postos juntamente e, então, convertidos em um conjunto de materialidades heterogêneas, permitindo que o mundo seja organizado de diferentes maneiras (Law, 1992), o que confere a TAR um caráter ontologicamente relativista (Lee & Hassard, 1999). Esse caráter relativista pressupõe que não se deve assumir como certa a existência de um sistema macrosocial de um lado e, de outro, porções e peças derivadas da dimensão microsocia (Law, 1992). Tal posição reaviva, mesmo que não intencionalmente, a querela agência/estrutura.

A discussão agência/estrutura nas ciências sociais gera debates calorosos com defensores dos dois lados. Todavia, de acordo com Latour (1999), seria mais produtivo dizer que o embate se concentra nas dimensões de análise micro e macro. Ao concentrar no nível micro, isto é, nas interações face-a-face, em âmbito local, verifica-se que, além dos elementos localizados, há também alguma coisa a mais. Assim, os estudos são deslocados para o entendimento da sociedade, normas, valores, cultura, estrutura, contexto social, ou seja, buscam-se na dimensão macro outras explicações que não são encontradas no nível micro. Porém, uma vez alcançado este novo nível de análise, novamente uma lacuna é aberta e estes termos abstratos (valores, cultura) precisam ser reconectados. E isso ocorre com um movimento oposto em direção às situações locais, que haviam sido o ponto de partida. De volta ao nível micro, novas insatisfações emergirão e se conduzirá mais uma vez a análise ao nível das estruturas sociais, num movimento de ir e vir *ad infinitum*. A TAR representa um caminho por meio do qual seria possível explorar estas duas dimensões e não um meio para a superação do embate micro/macro. A proposta da TAR não é ocupar uma posição no debate agência/estrutura e muito menos superá-lo, dado que as contradições inerentes a essa dualidade, quando relacionadas com as proposições modernistas, não deveriam ser superadas e sim ignoradas. “Ator” e “rede” não representam, respectivamente, “agência” e “sociedade”, referem-se, sim, a duas faces do mesmo fenômeno (Latour, 1999).

Segundo Latour (1999: 19), “os atores sabem o que eles fazem e nós temos que aprender com eles não apenas o que eles fazem, mas como e por que eles fazem aquilo”. Seguir as circulações por entre as redes de relações permite que se alcancem mais do que meras definições de entidades e essências (Latour, 1999), isto é, há uma maior ênfase nos processos do que numa visão estática e objetiva da realidade. A realidade, na visão de Mol (1999), não precede as práticas por meio das quais as pessoas interagem, mas é moldada por elas. A

posição de destaque conferida ao processo remete à idéia de que nenhuma versão de ordem social, nenhuma organização ou agente podem ser considerados completos, autônomos e finais, pois não há nada que possa ser estabelecido como “ordem social” com um conjunto de relações estáveis. O que existem são ordens, no plural. A análise do processo de ordenação é foco central da TAR, a qual procura explorar e descrever<sup>15</sup> os processos locais (Law, 1992), que são (re)construídos a todo o tempo.

Nestes processos de construção, os não-humanos também se fazem presentes juntamente com os humanos. Por isso, como destaca Bruni (2005: 359), “nos anos recentes as ciências sociais têm aumentado seu interesse pelo papel desempenhado pelos objetos e atores não-humanos na vida cotidiana”. O mundo é materialmente heterogêneo, onde as relações não são apenas sociais, mas estão imersas em uma variedade de materiais que fazem parte das e constituem essas relações. A distinção feita entre os termos social e material é muito mais um resultado ou efeito do que algo dado na ordem das coisas (Law, 1997b). O social nada mais é do que uma rede de materiais heterogêneos, composta não somente por pessoas, mas também por máquinas, textos, dinheiro, arquitetura e todo o material passível de ser mencionado (Law, 1992), portanto, a separação entre artefatos e fatores sociais demonstra ser um grande equívoco (Law, 1986), já que, na ausência dos não-humanos, as interações dos atores ficariam limitadas, em termos do que se poderia fazer com suas habilidades (Latour, 1994b). Nesse sentido, a TAR não representa uma simples reflexão sobre o social, mas sim sobre associações que propiciam conexões e relações com elementos não-sociais (Latour, 2003), permitindo analisar casos nos quais a

---

<sup>15</sup> Na visão de Law (1999b), a TAR é uma perspectiva analítica fundamentalmente descritiva, portanto, para a realização de pesquisas empíricas este autor sugere que se adote uma “arte da descrição” das redes-de-atores que se desdobram e ganham forma nas relações entre as entidades.



separação entre humanos e não-humanos<sup>16</sup> não são claras e os atores possuem variadas formas (Callon, 1999).

Todos estes elementos possuem capacidade de realizar ações<sup>17</sup>, pois a agência não está confinada nas pessoas, sendo distribuída em materiais e pessoas. Assim, toda atividade implica no princípio da simetria<sup>18</sup> e a responsabilidade pelas ações deve ser dividida entre humanos e não-humanos (Latour, 1994b). A simetria refere-se ao tratamento simétrico entre humanos e não-humanos (Law, 2003), sociedade e natureza (Latour, 2001; Latour, 2000; Latour & Woolgar, 1997), vencedores e vencidos (Latour & Woolgar, 1997; Law, 1992). A maior dificuldade no entendimento do princípio da simetria é que ele elimina as fronteiras que antes demarcavam a separação estanque entre humanos e não-humanos (Latour, 1994b). Partindo desta noção de simetria na análise da realidade, é possível levantar o seguinte questionamento: “nossas explicações sobre as ações dos humanos deveriam ser fundamentalmente diferentes daquelas ações dos não-humanos?” (Law, 2003: 2). A resposta, com base na abordagem da TAR, é definitivamente não. Um caso elucidativo sobre o ato de matar, envolvendo um homem e uma arma, nos ajudará a compreender um pouco melhor o conceito de simetria, juntamente com a idéia de ação.

Quem ou o que é responsável pelo ato de matar?[...] Assim neste caso, quem é o ator: a arma ou o cidadão? *Outra criatura*<sup>19</sup> (uma arma-cidadão ou um cidadão-arma). Se tentarmos compreender as técnicas presumindo que a

---

<sup>16</sup> Os termos humano e não-humano não representam a superação da dicotomia sujeito/objeto, mas sim um meio de ultrapassá-la completamente (Latour, 2001).

<sup>17</sup> Para exemplos de como humanos e não-humanos são igualmente capazes de agir um sobre o outro, ver Law (1999b).

<sup>18</sup> A noção de simetria foi formulada, inicialmente, por David Bloor para estudos da Ciência. Mas, simetria implica para a TAR algo mais do que para Bloor: “cumpra não somente tratar nos mesmos termos os vencedores e os vencidos da história das ciências, mas também tratar igualmente e nos mesmos termos natureza e sociedade” (Latour & Woolgar, 1997: 24), isto é, não-humanos e humanos.

<sup>19</sup> Grifo no original.

capacidade psicológica dos humanos está fixada para sempre, não conseguiremos perceber como as técnicas são criadas ou, sequer, de que modo são usadas. Você, com um revólver na mão, é uma pessoa diferente [...] Se eu definir você pelo que tem (um revólver) e pela série de associações à qual passa a pertencer quando usa o que tem (quando dispara o revólver), então você é modificado pelo revólver – em maior ou menor grau, dependendo do peso das outras associações que carrega [...] Você é diferente quando empunha uma arma; a arma é diferente quando empunhada por você. Você se torna outro sujeito porque segura a arma; a arma se torna outro objeto porque entrou na relação com você. O revólver não é mais o revólver-no-armário, o revólver-na-gaveta ou o revólver-no-bolso e sim o revólver-em-sua-mão, apontado para alguém que grita apavorado. O que é verdadeiro quanto ao sujeito, o atirador, é verdadeiro quanto ao objeto, o revólver empunhado. O bom cidadão torna-se um criminoso, o mau sujeito torna-se um sujeito pior, uma arma nova torna-se uma arma usada, a espingarda de caça torna-se um instrumento assassino (Latour, 2001: 205-207).

Latour (2001) ressalta que os materialistas e sociólogos cometem um equívoco ao começarem pelas essências, ou dos sujeitos ou dos objetos. No breve caso apresentado, tem-se um ator híbrido, formado pela associação da arma com o atirador. A TAR ajuda, portanto, a começar a atribuir as ações a um número maior de agentes ou atuantes<sup>20</sup> do que seria pensado pelos materialistas ou sociólogos, pois os agentes podem ser humanos ou não-humanos. É essa dicotomia entre sujeito e objeto que dificulta entender os coletivos<sup>21</sup> (Latour, 2001), uma vez que os híbridos são quase tudo (Latour, 1994a). A responsabilidade pela ação não é puramente nem das pessoas nem dos objetos, mas deve ser distribuída entre os vários atuantes envolvidos no processo, ou seja, não há ação isolada, o que há é o efeito de uma rede de relações compostas

---

<sup>20</sup> Latour (2001) observa que, dado o significado da palavra “*actor*” (ator), em inglês. se limitar a humanos, na TAR o termo “*actant*” (atuante), emprestado da semiótica, é utilizado para incluir não-humanos na definição.

<sup>21</sup> Esse termo diz respeito às associações estabelecidas entre humanos e não-humanos (Latour, 2001).

tanto por humanos quanto por não-humanos. De acordo com Callon (1999), a TAR não se baseia em uma teoria estável do ator, pois as motivações para suas ações não são essencialmente predeterminadas e o ator é visto como uma entidade sem uma definição muito precisa.

A ação para Latour (2001) consiste em uma das propriedades das entidades associadas, por isso atribuir a um ator o papel primeiro da ação, não significa necessariamente anular a composição de forças para explicar uma dada ação. O ato de voar consiste em propriedade da associação de uma série de entidades, que inclui aeroportos, aviões, rampas de lançamento e balcões de venda de passagens. A ação, portanto, não se refere somente aos humanos, mas se desdobra por meio da associação de todos estes atuantes. Nas palavras de Law (2001:1), “não-humanos tal como os humanos podem agir. A agência não diz respeito necessariamente às pessoas”, uma vez que as ações não ocorrem de maneira individual, mas mobilizam entidades humanas e não-humanas que possuem participação ativa no processo (Callon & Muniesa, 2005). O tecido social não é formado simplesmente por humanos, sendo constituído também por todos estes outros materiais. Isso pode ser verificado quando se observa que quase todas as interações são mediadas por objetos, como transparências, retro-projetores, computadores, dentre outros, responsáveis pela mediação da comunicação (Law, 1992). Os objetos são efeitos de uma ordenação estável ou de uma rede de relações, estando seu significado diretamente conectado com suas relações, mais precisamente com a diferença existente entre um dado termo e seu “vizinho”. Dois objetos adquirem significados próprios em virtude da diferença existente entre eles e entre eles e outros objetos, o que caracteriza um efeito relacional (Law, 2000, 2002).

Em vez de se privilegiar humanos ou não-humanos, níveis macro ou micro, agência ou estrutura, a idéia é partir de um quadro limpo para efetuar a investigação de campo. Law (1992: 2) afirma que não se deve fixar *a priori*

aquilo que se pretende compreender porque, do contrário, seriam retirados de cena questões interessantes sobre o tema pesquisado; mas se poderia, por exemplo, “começar com a interação e assumir que interação é tudo o que há”.

Ao pensar em relações, emerge um conceito fundamental da TAR: o conceito de translação. A translação pode ser entendida como o processo em que duas coisas diferentes se tornam equivalentes (Law, 1997a, 1999a). É a combinação de dois interesses, até então distintos, em um único objetivo composto, em que questões políticas são traduzidas em questões técnicas e vice-versa. As operações de convencimento requerem a mobilização de uma série de elementos humanos e não-humanos (Latour, 2001). Durante este processo, os diferentes objetivos dos atores são representados por um ator específico, o chamado *spokesperson*<sup>22</sup> (representante), isto é, transladar interesses significa estabelecer alguém ou alguma coisa como representante (Callon, 1986). O representante fala ou representa aquele ou aquilo que não fala ou não pode falar, não havendo distinção entre representar pessoas e coisas (Latour, 2000:119). Translação pode ainda ser entendida como um processo que:

Refere-se a todos os deslocamentos por entre outros atores cuja mediação é indispensável à ocorrência de qualquer ação. Em lugar de uma rígida oposição entre contexto e conteúdo, as cadeias de translação referem-se ao trabalho graças ao qual os atores modificam, deslocam e transladam seus vários e contraditórios interesses (Latour, 2001: 356).

Embora os interesses possam ser flexíveis, em um determinado ponto de flexão podem romper e voltar atrás. Portanto, a translação de interesses implica em, concomitantemente, oferecer outras interpretações destes interesses e

---

<sup>22</sup> Por exemplo, um representante sindical é um *spokesperson*. Caso os trabalhadores se reunissem e falassem todos simultaneamente, dificilmente haveria compreensão sobre o que foi discutido. Em função disso, existe a figura do representante para expressar seus interesses e falar por eles (Latour, 2000).

canalizar as pessoas em direções diferentes, resultando em um movimento de um lugar para o outro (Latour, 2000). Mas, uma vez que as pessoas possuam suas próprias preferências, qualquer esforço de ordenação encontrará resistências e limites que podem ou não ser superados. O processo de translação, segundo Callon (1986), comporta, basicamente, quatro etapas<sup>23</sup> (problematização, interesse, envolvimento e mobilização de aliados). A *problematização* diz respeito às alianças estabelecidas entre entidades, representando o momento no qual o ator central definirá os interesses dos principais atores envolvidos em uma rede específica, estabelecendo um Ponto de Passagem Obrigatório (PPO) por meio do qual os atores precisariam percorrer para a resolução de uma dada questão (Callon, 1986). O PPO refere-se à capacidade de alguém ou alguma coisa se tornar indispensável, de ocupar posições privilegiadas, visto que o objetivo somente poderá ser alcançado com a participação destes (Latour, 2001; 2000); são aquelas estratégias empregadas para alistar e interessar o maior número possível de atores humanos e não-humanos e, quando bem sucedidas tornar-se indispensável para todos aqueles que queiram promover seus interesses próprios (Latour, 2000). O *interesse* envolve o processo de persuasão de outros atores a aceitarem uma determinada definição, bem como representa as ações de uma entidade com intuito de estabilizar a identidade destes atores (Callon, 1986) ou, como afirma Latour (2000: 179): “‘interesse’ é tudo aquilo que está entre os atores e seus objetivos, criando assim uma tensão que fará os atores selecionarem apenas aquilo que, em sua opinião, os ajudam a alcançar esses objetivos entre muitas possibilidades existentes”. Já o *envolvimento* corresponde à atribuição de papéis e interações para a construção de alianças entre os atores, resultantes de múltiplas negociações em torno de uma dada solução. Por último, tem-se a fase da *mobilização*, em que os atores interagem para mobilizar aliados

---

<sup>23</sup> Apesar destas etapas serem apresentadas de maneira mecânica, suas fronteiras são de difícil visualização no mundo empírico.

e estabelecer um representante (*spokesperson*) de todos os atores componentes da rede-de-atores (Callon, 1986).

O processo de translação mantém uma relação muito próxima com o conceito de poder, pois representa o próprio exercício do poder. Law (1992) argumenta que a TAR é, por si só, sobre poder; não o poder como um conjunto de causa e, sim, como um efeito (escondido ou deturpado), o que o aproxima das proposições de Michel Foucault (1979). As relações de poder não são vistas como a simples realização do desejo de uma pessoa em detrimento da vontade de outrem, mas como determinados interesses das pessoas são envolvidos *vis-à-vis* a outros interesses que estão em jogo. O exercício do poder ocorre por meio da distribuição material dentro das redes de relações, nas quais as ações individuais entram no processo de translação (Murno, 1999). O poder está relacionado, ainda, com o número de entidades e relações dessas entidades que foram adicionados à lista de aliados (Callon & Law, 2003; Law, 1986), podendo tais aliados se multiplicar uma vez que as inscrições<sup>24</sup> forem impressas (Law, 1986), apesar de tais inscrições serem passíveis de contestação, já que podem surgir controvérsias sobre a precisão das mesmas (Latour, 2000). A análise dos poderosos bem como de outros atores quaisquer precisa ser realizada da mesma maneira, no sentido de que aqueles não são sociologicamente diferentes dos demais; “os efeitos de poder são gerados numa forma relacional e distribuída, e nada nunca está completo” (Law, 1992:6).

O poder, na perspectiva da TAR, remete àquilo que Law (1986) e Latour (2000) chamam de “controle à distância”. Segundo Law (1986), o controle a distância depende da criação de uma rede de agentes passivos, sejam eles humanos ou não-humanos, possibilitando a circulação de emissários

---

<sup>24</sup> O termo inscrição diz respeito à todas aquelas transformações que materializam uma determinada entidade em um algo inteligível, como um documento, um arquivo, um pedaço de papel, um traço (Latour 2001).

(documentos, planos e pessoas treinadas) do centro para a periferia<sup>25</sup>, de maneira tal que sua durabilidade e eficácia se mantenham. Textos, máquinas ou outros tipos de objetos físicos, bem como pessoas, quando combinados, são de suma importância para qualquer um que queira exercer o controle a distância. As inscrições e, principalmente, suas reproduções impressas permitem a concentração de um extenso número de aliados. Entender o controle a distância requer que se analisem pessoas, textos e planos a partir dos mesmos termos analíticos. Portanto, tratar os artefatos isoladamente e diferente dos fatores sociais parece ser um equívoco (Law, 1986). Todos esses materiais quando inscritos podem ser dominados com apenas um olhar, ao assumirem a forma, por exemplo, de uma superfície de papel que pode ser arquivada ou presa em uma parede, ou então combinada com outras. Mas, como seria possível atuar a distância diante de eventos, lugares e pessoas pouco conhecidos? (Latour, 2000)

Resposta: trazendo para casa esses acontecimentos, lugares e pessoas. Como fazer isso se estão distantes? Inventando meios que (a) os tornem *móveis* para que possam ser trazidos, (b) os mantenham *estáveis* para que possam ser trazidos e levados sem distorções, decomposição ou deterioração, e (c) sejam *combináveis* de tal modo que, seja qual for a matéria de que são feitos, possam ser acumulados, agregados ou embaralhados como um maço de cartas. Se essas condições forem atendidas, então uma cidadezinha provinciana, um obscuro laboratório ou uma empresa de fundo de quintal, inicialmente tão fracos quanto qualquer outro lugar, se transformarão em centros capazes de dominar a distância muitos outros lugares<sup>26</sup> (Latour, 2000: 362).

Para entender essa questão, o exemplo do caso referente à economia de um país qualquer pode ajudar. A reunião de dados coletados por meio de

---

<sup>25</sup> Os centros de cálculo representam aqueles lugares (laboratório, instituto de estatística, banco de dados) onde ocorre a combinação das inscrições, que por sua vez tornará factível algum tipo de cálculo, enquanto periferia refere-se aos lugares e eventos a serem controlados (Latour, 2001).

questionários aplicados por pesquisadores e preenchidos por empresários nas mais diversas regiões do país sobre aquilo que se produz, se vende e se compra, pode ser inscrita em tabelas que resumem, organizam e simplificam as empresas de uma nação. Ao olhar para o gráfico final produzido por essas informações, se estará, de alguma maneira, contemplando a situação econômica daquele país. Não obstante, controvérsias surgirão em relação à precisão dos gráficos e novos gráficos serão construídos a fim de rearranjar as afirmações (Latour, 2000). É possível que alguém dentro de uma pequena sala tenha plenas condições de avaliar eventos e lugares que dizem respeito à economia do país, sem necessariamente precisar estar presente em todos eles. É essa a idéia do controle a distância: dominar aquilo que a princípio parecia improvável.

Evitar dualismo, analisar simetricamente humanos e não-humanos, compreender como atores atuam a distância e investigar como o poder é gerado dentro das redes heterogêneas nos processos de translação são algumas das reflexões que esta perspectiva apresenta enquanto um caminho metodológico a ser seguido, incitando novas maneiras de se pensar o “mundo” das organizações e, mais especificamente, a forma como a “estratégia” vem sendo discutida e analisada no âmbito das redes interorganizacionais.

#### **4.2 Fundamentos e Natureza da Pesquisa**

As abordagens utilizadas nas pesquisas em Ciências Sociais são constituídas por um conjunto de suposições ontológicas, de natureza humana e epistemológicas. A posição *ontológica* adotada na presente pesquisa é a de que o mundo social está em um contínuo processo de criação por meio das atividades realizadas pelos indivíduos no cotidiano. Quanto à *natureza humana*, parte-se da noção de indivíduo como um construtor social, que desempenha juntamente com

---

<sup>26</sup> Grifos no original.



outros indivíduos, o papel de criar uma realidade compartilhada e subjetiva. No que tange à instância *epistemológica*, a análise é direcionada para a compreensão de como a realidade é construída, isto é, seu processo de construção (Morgan & Smircich, 1980).

Dessa forma, muita atenção tem sido direcionada para o entendimento de como as suposições que o pesquisador carrega consigo influenciam em sua pesquisa. Nos estudos organizacionais, esta questão é sistematicamente explorada pela noção de paradigmas (Morgan, 1990). O paradigma pode ser entendido como uma visão implícita ou explícita da realidade, ou modo de ver; relacionado à organização social da ciência no que concerne às escolas de pensamento e ligado à utilização de determinados tipos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebra-cabeças científicos (Burrell, 1996; Morgan, 2005). Em função das posições ontológica e epistemológica que se assumem neste trabalho, o paradigma empregado como nossa visão de mundo é o interpretativista, pois pressupõe que a realidade social não existe em um sentido concreto e o entendimento da sociedade passa, não pela visão do observador, mas sim pelo ponto de vista do participante em ação (Morgan, 2005), em que a prática organizacional é entendida como um processo contínuo de ordenação. Essas considerações são de suma importância para delimitar a natureza da investigação da pesquisa.

Para verificar a possibilidade da conversação entre as perspectivas da Estratégia como Prática Social e da Teoria Ator-Rede para análise do fazer estratégico, é necessário uma investigação empírica, pois, como advoga Schatski (2002), a defesa de uma posição teórica requer um trabalho investigativo, dado que uma teoria social fica limitada na ausência de um exemplo empírico. Assim, diante da multiplicidade de métodos de investigação utilizados no âmbito das Ciências Sociais, a escolha foi pelo estudo de caso (Stake, 1994; Yin, 2005), tomando como referência a pesquisa qualitativa-descritiva. Com isso visou-se

analisar de maneira profunda uma determinada unidade social, com intuito de atentar para a multiplicidade de dimensões existentes na situação investigada. O estudo de caso foi escolhido pelo fato de apresentar a possibilidade de compreender fenômenos sociais complexos. Yin (2005) advoga que as evidências de um estudo de caso são provenientes de seis fontes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho, utilizou-se, como fonte de acesso às experiências dos praticantes as entrevistas, documentos e observação não-participante.

Para Mol & Law (2002), um caso em estudo pode representar um meio **instrutivo**<sup>27</sup> para além de sua situação específica, conquanto que as similaridades e diferenças apreendidas a partir de suas lições sejam experimentadas e investigadas em outros casos e não tomadas como certas, ou seja, não generalizadas arbitrariamente. Estes autores advogam, ainda, que um caso pode sensibilizar o leitor a dar continuidade na leitura e a refletir sobre outras especificidades, não porque ele seja aplicado a todo e qualquer tipo de situação, mas devido à possibilidade de condensar uma grande quantidade de experiência e uma variedade de diferentes relações. Um caso, portanto, instiga o questionamento sobre quais são as similaridades e diferenças quando se move de um lugar para outro (Mol & Law, 2002).

A escolha pelo método qualitativo remete à idéia de que o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo e responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade, no qual a quantificação não seria apropriada, além de retratar de um universo de significados, motivações, crenças e valores que não podem ser simplesmente reduzidos a algumas variáveis (Minayo, 2001). O método qualitativo permite, ainda, incorporar a questão do significado inerente aos atos e às relações (Minayo,

---

<sup>27</sup> Grifo nosso.

2004), privilegiando a análise de microprocessos, atividades e interações diárias a partir das ações sociais individuais e coletivas (Godoy, 1995a; Martins, 2004). Dessa forma, em função da natureza do problema a ser estudado e das questões e objetivos que norteiam esta investigação, acredita-se que a pesquisa qualitativa seja a mais adequada, uma vez que é preciso saber dos atores não apenas o que os eles fazem, mas como e porque fazem (Latour, 1999).

Assim, para um melhor entendimento das redes interorganizacionais e das práticas nelas inscritas, tal como o fazer estratégia, uma opção é incorporar as idéias de Latour (2000), ou seja, seguir as pegadas que são produzidas à medida que as redes-de-atores estão sendo construídas. Ao esclarecer como as idéias se desenvolvem e são transformadas será possível entender como uma dada situação se estabeleceu. Analogamente, somente por meio do esclarecimento de como as estratégias são concebidas e desenvolvidas na prática, e posteriormente transformadas em orientações estratégicas, é que se pode compreender como emergem e se difundem na rede em meio a interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo. Incorporar as suposições intrínsecas à TAR é, portanto, uma forma de percorrer de um lugar ao outro, de um campo ao outro; por meio de um método, mais que uma teoria, de aprender a partir dos atores sem impor uma definição *a priori* de suas capacidades de construção (Latour, 1999).

#### **4.3 A Prática da Pesquisa: Acessando Experiências**

Quando se tratam de investigações que visam analisar a prática, Fook (2002) sugere a utilização do termo “acessando experiência” à “coletando dados”, visto que as informações que se buscam são as experiências em si mesmas. Compreender e analisar a prática não são tarefas fáceis, pois os praticantes possuem múltiplas interpretações das experiências vividas. Por

consequente, os pesquisadores podem acessar somente parte da experiência total. Nem os praticantes nem os pesquisadores alcançam uma visão pura e completa da realidade. Nesse sentido, é preciso investigar o objeto de estudo em uma quantidade significativa de perspectivas, acessando as experiências de diferentes maneiras e por diferentes ângulos. As experiências emergem de uma série de fontes como interações pessoais, relatórios escritos, implementação de políticas, negociações com gestores (Fook, 2002). Schultz & Hatch (2005) ressaltam a importância de aproximar pesquisadores e praticantes e embarcar nessa relação, o que demanda um envolvimento maior, como participação em conferências, reuniões e interações informais. Para estes autores, tal iniciativa pode gerar muitos benefícios para o desenvolvimento do conhecimento.

O acesso às experiências dos praticantes é delineado na concepção de que precisa-se captar suas diversas fontes, como entrevistas, documentos e observação, num processo de triangulação, para seguir os atores no fazer estratégia. A triangulação que visa buscar uma “verdade” por meio da convergência de distintas bases de informação é contraditória com a proposta metodológica da TAR, pois diferentes fontes de experiências refletem diferentes aspectos do processo de translação. Estudar a estratégia como prática social a partir da TAR pressupõe que não existem interpretações certas ou erradas, mas sim múltiplas interpretações (Denis et al., 2007; Mol, 1999). Nesse sentido, triangular as variadas experiências dos praticantes não coaduna com a imagem de um triângulo – rígido, fixo e bidimensional – e sim de um cristal, que remete a uma variedade de formas, significados, transformação e multidimensionalidade, mas que nem por isso é amorfo; o que o pesquisador observa depende do ângulo de visão escolhido (Richardson, 1994). O acesso às experiências dos atores, por meio destas fontes permite investigar o processo de translação a partir de diversas óticas. Importante para esta etapa da pesquisa foram algumas orientações propostas por Fook (2002), no que tange ao acesso às

práticas sociais e que coadunam com algumas das principais idéias da TAR: a) minimizar a influência de uma teoria pré-definida; b) analisar o objeto por múltiplas lentes; e c) ajustar o método de acesso às práticas propriamente ditas. De acordo com Schatzki (2005), um estudo desta natureza requer a observação das práticas-arranjos (presenciar o desenvolvimento de suas atividades) e interagir com os praticantes (fazendo-lhes perguntas). As experiências de campo foram, então, extraídas destas três fontes: documentos, observação não-participante e entrevistas em profundidade.

Os *documentos e textos* redigidos pelos atores são uma representação da expressão a longo prazo das redes e translações que os conectam, pelos menos temporariamente. A inclusão ou não de determinados elementos ou condições presentes nestes textos fornecem um bom indicativo da capacidade de mobilização de um dado número de aliados (Denis et al., 2007). No que tange aos documentos, foi possível ter acesso ao Estatuto Social da rede, às cinco últimas atas de assembleias ordinárias que são realizadas anualmente e às pautas de reuniões das quais o pesquisador participou. Juntamente coletaram-se informações a partir do site da Associação, de panfletos, encartes e demais materiais institucionais que têm por objetivo divulgar o nome da rede ou fazer propagandas sobre produtos e benefícios oferecidos pelo grupo de associados.

A *observação* possui um papel de grande importância no estudo de caso, pois, ao praticá-la se procura apreender aparências, eventos e comportamentos dos sujeitos. A observação não-participante ocorre quando o pesquisador atua somente como espectador, que objetiva registrar o máximo de ocorrências pertinentes ao seu trabalho (Godoy, 1995b). Observar reuniões e encontros dos atores possibilita presenciar *in loco* o processo de translação e o desdobramento das práticas sociais. Os argumentos utilizados pelos atores nas reuniões podem constituir elementos relevantes para entender a convergência e/ou divergência (Denis et al. , 2007) dos mesmos no que concerne às práticas estratégicas e

como são negociados os interesses potencialmente comuns e/ou contraditórios. Observar as atividades dos atores durante suas interações propicia também identificar e perceber a participação de uma série de objetos na prática social (Bruni, 2005). As informações oriundas da observação foram acessadas a partir da participação de reuniões, que são realizadas de três em três semanas, com todos os associados da rede para discussão das questões estratégicas, decisões, definição de metas, resolução de problemas, estabelecimento de parcerias e “prestação” de contas, muito embora a presença unânime dos atores seja raridade. Foi possível participar de quatro reuniões que duraram, em média, três horas e meia cada uma. Como algumas delas eram de caráter sigiloso, em duas ocasiões, durante o trabalho de campo o pesquisador não teve acesso a elas, o que de fato foi uma limitação na medida em que “interrompeu” a seqüência de observação. Além das reuniões, foi possível participar de almoços e *coffee breaks* com os associados, o que possibilitou conhecer muitas experiências importantes dos praticantes sobre o tema pesquisado, por meio de conversas informais com os atores da rede (associados, gestor, secretárias) e observando as discussões que se estabeleciam no transcorrer destes momentos. Estas experiências observadas em situações mais informais também foram relevantes para a pesquisa e, como já destacavam Latour & Woolgar (1997: 167), “uma discussão que não ultrapassa alguns minutos pode ser composta por uma série de negociações complexas”. O almoço precedia e o *coffee break* sucedia as reuniões. Em cada dia de observação o pesquisador passou mais ou menos sete horas com os atores durante suas atividades e práticas sociais, somando os tempos do almoço, da reunião em si e do *coffee break*. A rotina de observação, via de regra, começava às 11:00 horas e terminava às 18:00 horas. Como alguns associados residiam em cidades vizinhas à do pesquisador, teve-se também a oportunidade, em algumas ocasiões, de viajar com os mesmos para as reuniões, o que possibilitou acessar uma série de experiências dos atores durante as

conversas nas viagens. Todas essas informações de observações e de conversas informais foram anotadas em um caderno de campo para posteriormente serem analisadas.

A *entrevista* se caracteriza pela comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala, exercendo a função de obter “dados” objetivos e subjetivos (Minayo, 2001). São amplamente empregadas nos estudos da rede-de-atores, uma vez que propiciam a melhor compreensão do processo de construção dessas redes. Por meio deste instrumento, pode-se identificar nos atores algo mais do que aquilo que está formalmente redigido nos documentos e daquilo que é expresso nas reuniões. É possível captar suas expectativas e apreensões pessoais, bem como o entendimento que cada um tem do comportamento dos outros atores (Denis et al., 2007). Para as entrevistas, utilizou-se um questionário semi-estruturado. Neste tipo de questionário, as questões são padronizadas, mas as respostas ficam a critério do entrevistado (Minayo, 2001). A maioria dos entrevistados foi selecionada em função da proximidade geográfica entre as cidades onde se localizavam e a cidade em que o pesquisador reside, ou seja, foram escolhidos por conveniência. Somente alguns “atores-chave” foram deliberadamente selecionados ou porque representam peças importantes na rede ou por terem participado do processo inicial de formação do grupo. A identificação desses elementos ocorreu por meio das entrevistas iniciais e conversas informais com os associados e demais atores. Além do gestor da rede, nove associados foram entrevistados e as entrevistas duraram, em média, 75 minutos. Dos associados entrevistados, 5 estão desde o início da constituição da rede e os outros 4 foram convidados, posteriormente, para ingressarem na associação.

O trabalho de campo teve início no final de maio de 2006 e término no final de novembro do mesmo ano. O primeiro contato foi feito com um dos associados da rede, que forneceu algumas informações acerca do funcionamento

da mesma, da sua formação, da região de atuação, e indicou o gestor como fonte para maiores esclarecimentos. Uma vez concedida a incursão no grupo, começou-se a entrevistar os associados, a participar das reuniões e a buscar por documentos que fossem úteis para atingir os objetivos propostos.

No intuito de preservar a identidade das pessoas e das organizações investigadas, bem como da associação, o nome da rede, das empresas, das cidades onde se localizam e dos entrevistados foram omitidos. Identificar-se-á a rede pelo codinome Alfa e os entrevistados pelas letras de “A” a “J”.

Para analisar as entrevistas, documentos e notas de campo foi empregada a técnica de análise de conteúdo qualitativa. Tal análise é realizada com base na presença do índice (por exemplo, um tema ou mais temas) e não sobre a frequência de sua aparição em cada relato ou material individual (Bardin, 2004). A análise do conteúdo deste material foi organizada em três pólos sequenciais de análise sugeridos por Bardin (2004): a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A *pré-análise* é caracterizada por ser uma fase de organização na qual o pesquisador irá sistematizar as idéias iniciais, de maneira que possa elaborar um esquema analítico. Esta fase corresponde, não necessariamente nessa ordem cronológica, à escolha dos documentos a serem analisados, à formulação dos objetivos e à elaboração de indicadores (temas) que servirão de vetores para a interpretação final. A primeira atividade nesta etapa consiste na leitura flutuante do material, ou seja, estabelecer um contato inicial com os documentos e textos, a fim de extrair algumas primeiras impressões. É feita, então, a constituição de um *corpus*, que representa o conjunto de informações que serão submetidos aos procedimentos analíticos. Em seguida, são traçados os objetivos de análise com base no quadro teórico em que os resultados obtidos serão referenciados. Após a pré-análise, são determinados os recortes de texto em unidades de categorias para análise temática. A fase de *exploração do*



*material* é mais longa, pois demanda operações de codificação das informações brutas. Por fim, no *tratamento dos resultados, inferência e interpretação* as informações são tratadas de maneira a serem representativas e “válidas” para a proposta de análise. De posse dos resultados, o analista faz suas interpretações fundamentado nos objetivos ou em descobertas *a posteriori*.

Ao cumprir estas etapas, foram identificados nas entrevistas, documentos e observações, quatro grandes temas estratégicos (Negociações/Compras, Preço, Marca/Franquia e Cartão de Crédito), que, no período da pesquisa representaram as maiores preocupações e orientações seguidas pelos atores. Com isso, as atividades e práticas sociais desenvolvidas no arranjo envolvem fundamentalmente a consecução de tais estratégias. Resumidamente, todas as experiências dos praticantes, materializadas em relato de entrevistas, passagens inscritas em documentos e trechos das notas de campo, que diziam respeito ou faziam menção aos temas estabelecidos, foram agrupados para serem submetidos à apreciação analítica.

## 5 A TRANSLAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

### 5.1 A Rede Pesquisada

A rede pesquisada é uma Associação sem fins lucrativos composta por pequenas e médias empresas, formalmente independentes, do segmento varejista farmacêutico (farmácias e drogarias) e perfumaria, do estado de Minas Gerais. Sua constituição formal ocorreu no ano de 2001. Possui ao todo 53 lojas e movimenta em torno de 3 milhões de reais ao mês em medicamentos de marca<sup>28</sup>. Só é permitido um associado em cada cidade, embora este possa ter quantas lojas desejar. É composta por dezessete associados proprietários distribuídos por dezessete cidades de Minas Gerais, aos quais, nove são fundadores, dois são efetivos e seis são contribuintes. Associados fundadores são aqueles que participaram do ato constitutivo da associação realizado em 2 de agosto de 2001. Associados efetivos são aqueles que passaram a fazer parte do grupo depois de sua fundação, mas que, após um ano, conquistaram os mesmos direitos e deveres dos fundadores. Associados contribuintes são aqueles que ingressaram na rede posteriormente à sua constituição, tal como os associados efetivos, mas possuem direitos e deveres limitados de acordo com o previsto no Estatuto Social da Associação<sup>29</sup>, ou seja, não podem integrar o Conselho de Administração e, por

---

<sup>28</sup> O Medicamento de Referência (ou de marca) foi definido pela Lei nº 9.787, de 10 de fevereiro de 1999, como produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no país, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro. O objetivo da indicação do medicamento de referência surgiu para servir de parâmetro de eficácia, segurança e qualidade para os registros de medicamentos genéricos e similares (ANVISA, 2006).

<sup>29</sup> O Estatuto de referência utilizado na pesquisa é o mais recente da rede, com as devidas reformulações estabelecidas e aprovadas, em Assembléia Geral Extraordinária, no dia vinte de março de 2004.

consequente, não estão habilitados a votar e ser votados para o exercício de qualquer cargo na composição da administração da rede.

Para regulamentar o funcionamento da rede e delimitar algumas diretrizes, as quais os associados deveriam seguir, foi criado um Estatuto Social que possui algumas disposições sobre o quadro social, direitos e deveres dos associados, receitas e despesas, órgãos administrativos, processo de eleição dos membros do Conselho Administrativo, dentre outras especificações. A salvaguarda das trocas entre os atores da rede está inscrita em um dos artigos do estatuto (ver Anexo A), o qual rege sobre a questão das infrações e das sanções aplicadas àqueles que cometem desvios ou ações que extrapolam os parâmetros definidos pela associação.

A estrutura interna da rede possui a seguinte configuração: 1) Conselho de Administração: composto por um presidente, um vice-presidente, dois secretários e dois tesoureiros; 2) Conselho Fiscal: constituído por três membros efetivos e um suplente. Os cargos nestes dois conselhos são ocupados somente por associados fundadores e efetivos. A duração dos mandatos é de dois anos e ao término destes, novos integrantes são eleitos em assembléia geral por votação (voto aberto), em que cinqüenta por cento dos votos mais um é o suficiente para eleger os candidatos; e 3) Administração: formada por um gestor, uma secretária administrativa e uma auxiliar administrativa.

A rede se baseia em alguns princípios e objetivos que podem ser verificados tanto no Estatuto Social quanto em um dos materiais institucionais elaborado pelo grupo (ver Anexos B e C). Fundamentalmente, a criação desta associação ocorreu em função do aumento da concorrência no segmento varejista farmacêutico da região, com a chegada de grandes empresas do mesmo ramo, que passaram a oferecer preços com descontos elevados. Assim, dentre os vários objetivos da rede, o principal é o aumento de escala nas compras, o que permite um maior poder de barganha junto aos fornecedores, e com isso podem

negociar melhores condições para oferecer aos clientes preços e produtos<sup>30</sup> mais atrativos, que sejam capazes de competir com os novos concorrentes da região.

### **5.1.1 Processo de Formação**

Para entender a constituição da rede investigada e, posteriormente, compreender melhor como algumas ações estratégicas emergem no arranjo por meio das práticas sociais, foi preciso fazer um regaste histórico de suas origens e localizar as dimensões tempo e espaço, no intuito de apreender as redes-de-atores que participaram deste processo, dado que a rede em estudo surgiu da fragmentação de uma outra Associação da região (a Rede Beta), que antecedeu a Rede Alfa, como será visto a seguir.

Os comerciantes do segmento de drogarias do país, anualmente, se reuniam em um encontro da classe para discutir as situações e os problemas enfrentados no comércio, bem como participavam de palestras com especialistas do ramo farmacêutico. Em um desses encontros, no ano de 1996, na cidade de São Paulo, alguns dos atuais associados da Rede Alfa assistiram a uma palestra com um especialista em associativismo e visualizaram ali a possibilidade de reunir vários comerciantes para fundarem uma rede. Ao voltarem da viagem, marcaram um almoço, no qual trocaram informações e decidiram dar início ao projeto de constituir uma Associação, a Rede Beta.

Contudo, os atores que tiveram a idéia inicial convidaram um número muito grande de comerciantes, uma vez que este tipo de configuração organizacional era uma novidade na região e todos tinham interesse em participar. A Rede Beta começou a funcionar com 60 associados. Este número

---

<sup>30</sup> Como as farmácias e drogarias pesquisadas, além de medicamentos, vendem itens de perfumaria, dentre outros que não se enquadram na classificação de remédios, utilizar-se-á a palavra produto para abranger toda a linha de artigos comercializados nas lojas associadas.

depois alcançou a marca de 140 membros, o que, para alguns, inviabilizava qualquer tipo negociação e decisão. As reuniões eram extensas, cansativas e no final do dia pouca coisa se resolvia. Outro problema enfrentado nesta rede foi a existência de vários associados numa mesma cidade. Isso gerava conflitos na medida em que os atores eram membros da mesma rede e, simultaneamente, concorrentes diretos, criando uma relação contraditória. De acordo com o Entrevistado I: *“erramos em muitas coisas porque na Rede Beta nós acabamos colocando uma quantidade muito grande de pessoas”*.

Se por um lado essa rede surgiu problemática e continuou assim, por outro, alguns atores tiveram a oportunidade de conhecer outros comerciantes que possuíam algumas idéias semelhantes. Ao identificar o problema da rede e reconhecer que seria inviável permanecer nela, em 1998, onze membros se desligaram e resolveram se reunir para fazer negociações conjuntas, porém, de maneira informal, sem constituir uma rede propriamente. Três anos depois, em 2001, a Rede Alfa foi efetivamente fundada com onze membros. Mas, no ano de 2002, dois deles se desligaram. Um por ter vendido a drogaria e o outro foi convidado a se retirar, pois, segundo os associados *“ele não tinha cabeça de associativista”*. Para completar os onze novamente, os participantes convidaram outros dois comerciantes da região e fecharam com nove associados fundadores e dois efetivos. Posteriormente, mais seis empresas foram chamadas para integrar o grupo como associadas contribuintes, ficando a rede composta por dezessete membros, número que permanece até hoje.

O período que os atores passaram na Rede Beta foi importante porque propiciou acúmulo de experiência no que tange ao funcionamento de uma rede interorganizacional. Já no estatuto da Rede Alfa, algumas diretrizes foram inscritas levando-se em conta os erros passados. Por exemplo, o Art. 70 do Estatuto Social define que:

**Art. 70: Fica vedado aos membros da associação a abertura de Drogarias ou Farmácias nas cidades onde existam associadas fundadoras e/ou efetivas da Rede Alfa, bem como a inclusão de novas associadas, sem aprovação do mesmo por escrito.**

Limitar em apenas um a quantidade de associados por cidade foi a maneira encontrada para evitar a concorrência predatória entre os próprios membros da rede. Embora haja a limitação de somente um associado por cidade, os comerciantes das demais cidades que não possuem empresas pertencentes ao grupo são membros em potencial. Mas, aqui há uma controvérsia. Na perspectiva dos atores, seria interessante para a rede manter o número atual de participantes, uma vez que um elevado número de empresas pode gerar uma série de conflitos e dificultar o processo decisório, pois os interesses contraditórios são exponencialmente maiores. Esta, inclusive, representou uma das maiores falhas da primeira Associação e um dos motivos pelos quais alguns associados se retiraram do antigo grupo. Todavia, se por um lado, o excesso de membros causa problemas organizativos, por outro, os atores enfrentam o dilema de precisarem expandir a rede para aumentar ainda mais o potencial de compras, visto que a concorrência em termos de preço dos produtos finais tem aumentado constantemente. Nesse sentido, uma possível solução estratégica encontrada pelos atores da rede para essa controvérsia seria a criação de franquias, que representariam um Ponto de Passagem Obrigatório (Callon, 1986) para tornar viável a superação dessa resistência como será visto nos próximos tópicos.

Outra norma inscrita no Estatuto diz respeito ao potencial mínimo de compra/mês para ingresso na rede, que deve ser de R\$ 25.000,00. No entanto, os entrevistados relataram que desde a elaboração deste estatuto, em março de 2004, os associados aumentassem significativamente o volume de compras e hoje caso um novo membro queira fazer parte da rede, terá que possuir um

potencial de, pelo menos, R\$ 100.000,00 compra/mês. Isso evita uma heterogeneidade muito grande entre os participantes, em termos de volume de compras, que pode ser uma possível fonte de conflitos, tal como foi o caso da Rede Beta. O Estatuto cumpre um papel importante dentro da rede, pois atua de maneira a *“dar aos demais participantes a autonomia de..., de fiscalizar o cumprimento das decisões”* (Entrevistado E), ou seja, ele possibilita o controle a distância de pessoas e eventos (Law, 1986), como por exemplo, impedindo a abertura de lojas em cidades onde já existam associados.

A criação da rede veio suprir a necessidade de elevar a escala nas compras, algo que individualmente seria mais difícil, fornecendo aos atores um poder maior de negociação junto aos fornecedores. Conseguir melhores condições de negociação foi algo que os associados almejavam, em função da *“guerra de preços”* instaurada no segmento, principalmente pelas grandes empresas que começaram a *“invadir”* o interior em busca de novos mercados. Mesmo cidades que não foram *“dominadas”* pelos grandes concorrentes sofrem com a chegada deles na região, pois como boa parte das cidades é muito próxima umas das outras, os clientes se deslocam para comprar produtos nas grandes redes<sup>31</sup> de drogarias da cidade vizinha. Na visão de um dos entrevistados, a configuração em rede, da qual eles fazem parte *“é uma maneira de você conseguir sobreviver dentro do mercado, que hoje tá... como diz o outro, tá bem ruim né?, em consequência dessas grandes redes terem vindo pro interior”* (Entrevistado C).

---

<sup>31</sup> Grandes redes aqui são cadeias de farmácias e drogarias com filiais espalhadas pelo Brasil e não redes interorganizacionais, como a analisada neste trabalho.

### 5.1.2 Práticas Sociais: Seguindo a Rede-de-Atores

Não obstante o reduzido número de reuniões, almoços e *coffee breaks* observados, apenas quatro, estes talvez tenham sido os momentos mais enriquecedores da pesquisa, quando pesquisador e objeto de estudo interagem de maneira mais intensa e sem a “formalidade” que, mal ou bem, gravita em torno de uma entrevista previamente agendada, e a “frieza” que emana de documentos e atas de assembléias, muito embora cada um destes digam bastante sobre o objeto investigado. É nestas ocasiões que se podem observar *in loco* as práticas sociais e as relações entre os atores que constituem a rede investigada. Não somente atores humanos, mas também elementos não-humanos que são parte constituinte do processo organizativo e da estratégia como uma prática social. Ambos (objetos e pessoas) estão engajados conjuntamente nestes espaços de coexistência humana por meio de arranjos materiais (Schatzki, 2005). Muito mais do que simplesmente um conjunto de atores reunidos em prol da resolução de problemas e dificuldades na gestão de uma rede interorganizacional, observou-se quão importantes são os elementos não-humanos que compõem as práticas, e a capacidade de agência manifestada pelos mesmos em várias situações. Para compreender o processo das práticas sociais da rede, sua dinâmica será tratada descrevendo como as atividades se desdobram e os arranjos físicos nos quais estas práticas subsistem.

A cada três semanas, nas quintas-feiras, os associados se reúnem na cidade sede do escritório central da Rede Alfa, que foi escolhida por estar geograficamente próxima a quase todos os municípios onde existem empresas associadas. As reuniões são sempre precedidas por um almoço e sucedidas por um *coffee break* para encerar os trabalhos do dia. São raras as vezes em que

---



todos os associados comparecem a esses encontros, pois algumas cidades são um pouco afastadas da sede e, em alguns casos, muitos precisam resolver problemas no mesmo dia, impedindo sua presença. Dos dezessete membros componentes da rede, normalmente, uma média de doze deles comparece às reuniões. É comum irem acompanhados de algum parente próximo. Além dos participantes da rede, participam das reuniões representantes das empresas parceiras, dos fornecedores (laboratórios e distribuidoras), da empresa responsável pela área de marketing do grupo ou outros convidados. Mas isso depende da pauta da reunião do dia.

O escritório central não é muito grande. O local é uma casa, que foi adaptada para abrigar a sede da rede. Logo na entrada, à direita, está a mesa da auxiliar administrativa, que dispõe da pauta das reuniões e é responsável pelo livro de registro de presença. À esquerda da entrada fica a sala de reunião e, mais à frente, encontra-se um espaço com uma mesa redonda, centralmente localizada, repleta de material institucional da rede, folders apresentando o cartão do grupo, panfletos com as ações realizadas em datas festivas, dentre outros materiais de divulgação. É neste espaço que ocorre o *coffee break*. A mesa é usada para colocar os alimentos e bebidas. Em frente à mesa há um sofá de espera e, ao seu lado, encontram-se diversas revistas e magazines sobre o setor farmacêutico. Normalmente, o pesquisador ficava ali aguardando o começo da reunião, quando não estava conversando com os associados ou com a secretária. Mais ao fundo fica a cozinha. Ao lado dela, a sala do gestor, em frente, a sala da secretária administrativa e no final, do corredor o banheiro.

Como mencionado anteriormente os atores seguem um itinerário que começa com o almoço, passa pela reunião propriamente dita e culmina no *coffee break*. Observou-se que, em todos estes momentos, *inter alia*, são discutidas questões estratégicas da rede, diretrizes, possíveis soluções para determinados problemas diários, ou seja, uma troca intensa de informações referentes ao

mercado de drogarias e à gestão estratégica do próprio negócio. A princípio, o almoço deveria iniciar-se por volta das 12 horas e terminar um pouco antes das 13 horas e 30 minutos, pois a reunião é sempre agendada para começar neste horário e terminar às 17 horas, quando tem início o *coffee break*, que geralmente acaba às 17 horas e 30 minutos. Contudo, estes horários são flexíveis e nem sempre são cumpridos rigorosamente, porque os associados chegavam aos poucos das cidades de onde se deslocaram, o almoço se estende ou a reunião termina mais cedo. Mas, o adiantamento ou o atraso em cada um desses momentos não ultrapassavam muito mais do que trinta minutos. A pauta da reunião era enviada com antecedência aos associados, por e-mail, para que pudessem tomar conhecimento do que seria tratado no dia. Ao saber da “ordem do dia”<sup>32</sup>, os associados já começavam a discuti-la durante o almoço, antes mesmo da reunião efetivamente iniciar, algo que muitas vezes ocorria sem que eles percebessem, pois surgia naturalmente nas conversas. E, mesmo após a reunião, durante o *coffee break*, havia um prolongamento dos assuntos tratados e os atores permaneciam problematizando questões que foram levantadas anteriormente. Dessa forma, as reuniões, normalmente, começavam antes de sua abertura formal e se estendiam para além do seu término previsto. Não é possível demarcar de maneira muito clara, portanto, quando a reunião começava e quando terminava, a despeito dos procedimentos formais de sua abertura e os horários de cada um desses momentos. Mas, pode-se dizer que são apenas etapas formais. No limite há uma separação em termos de espaço onde as práticas estratégicas se desdobram, mas não de tempo.

O local do almoço é um restaurante na saída da cidade sede do escritório central, próximo à rodovia. Na verdade esse espaço foi uma alternativa encontrada para substituir o antigo restaurante onde os atores se reuniam, em

---

<sup>32</sup> Ordem do dia é a expressão usada na pauta da reunião para indicar os tópicos que serão debatidos.

função de dois motivos: a) o estacionamento do novo local permitiria que todos (associados, representantes de empresas, convidados, etc) pudessem estacionar seus carros; e b) maior espaço interno para acomodar os presentes em mesas próximas umas das outras, facilitando a interação e a conversa entre as pessoas. O primeiro restaurante possuía um arranjo físico que distanciava os atores e dificultava qualquer tipo de comunicação entre eles.

Os assuntos debatidos no período do almoço passavam pela política, esportes, histórias pessoais e acontecimentos recentes, até concorrentes, produtos farmacêuticos e fornecedores. Não raro, questões estratégicas da rede eram levantadas e os atores trocavam informações entre si, mas isso acontecia muito mais naturalmente no meio das variadas conversas do que como cumprimento de um roteiro como acontecia nas reuniões. Portanto, temas estratégicos vão e vêm de maneira “descomprometida”, mas alguns deles acabam sendo retomados mais tarde na reunião. Nestes momentos de interação, durante o período de observação, foi possível perceber que os membros da rede frequentemente fazem uso do aparelho celular. Mesmo durante o almoço, ligações são realizadas e recebidas, muitas delas de e para as próprias empresas em suas respectivas cidades, com a finalidade de resolver algum problema imediato e/ou transmitir alguma informação importante.

Após o almoço, as pessoas se dirigiam para o escritório central. Na medida em que chegavam do almoço, os associados assinavam o livro de presença da reunião. Toda reunião era assim, aqueles que participavam, sejam associados ou não precisavam assinar o livro. Alguns associados demonstravam interesse ou curiosidade na pesquisa e, enquanto era aguardado o início da reunião, pesquisador e associados conversavam sobre diversos assuntos relacionados ao trabalho.

Ao chegarem todos os que confirmaram presença, eles se dirigiam à sala de reunião onde era dado início à “ordem do dia”. A sala de reunião é composta

por um semicírculo de cadeiras e uma pequena mesa, na diagonal superior esquerda da entrada, sobre a qual ficavam dispostos um data-show e todo o suporte audiovisual utilizado nas reuniões. O gestor da rede, normalmente, sentava-se nesta mesa de onde apresentava os tópicos de discussão da reunião e, ao seu lado, o presidente da rede. Somente quando algum participante (fornecedor, parceiro, etc) fazia uma apresentação é que o gestor da rede cedia seu lugar central na mesa.

Em frente à mesa havia uma tela branca grande, na qual eram projetados os slides, tabelas e gráficos da apresentação. Nas paredes da sala havia uma série de inscrições em molduras de quadros, apresentando os objetivos da rede, sua filosofia, bem como *banners* com exemplos do cartão de crédito do grupo e da fralda com marca própria da rede. No centro da sala, ficava uma pequena mesa com uma garrafa de café, uma de água, copos plásticos e balas. Como a reunião demora, em média, três horas e meia, ininterruptamente, os presentes, às vezes, consumiam água, café ou balas.

Todo início de reunião o presidente da rede tomava as primeiras palavras antes de seguir com a pauta do dia. Mas, esse primeiro momento, nos casos observados foi sempre rápido. Depois, os atores seguiam o roteiro fixado na pauta de reunião. Nas reuniões observadas, as questões estratégicas referentes às “Negociações/Compras” junto aos parceiros (laboratórios e distribuidores<sup>33</sup>), via de regra, recebiam maior atenção e vários tópicos de discussão da “ordem do dia” se referiam a esse tema. Somente em uma das reuniões observadas não havia a presença de representantes de laboratórios ou distribuidoras. A preocupação com este aspecto era visível durante as reuniões porque fazer negociações com parceiros e possibilitar a compra de produtos por preços e

---

<sup>33</sup> As negociações de produtos são realizadas com laboratórios e distribuidores, embora seja mais comum com este último. Nos próximos tópicos será analisada com mais detalhes essa questão das Negociações/Compras.

## **BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA**

condições melhores do que seria possível isoladamente no mercado, constitui o principal motivo de existência da rede, embora ela não se reduza a isso. Outro tema estratégico que gerava preocupações nos atores é referente aos “Preços” dos produtos comercializados. Em função da guerra de preços produzida pelas empresas de modo geral na região, alguns concorrentes oferecem descontos muito elevados em um conjunto de produtos. Negociações/Compras e Preço são temas estratégicos inter-relacionados e que os atores convivem desde a formação da rede.

Nas reuniões, foi possível identificar, ainda, que duas outras orientações estratégicas recentemente se tornaram centrais para os atores, sendo freqüentemente tópicos de discussão nas reuniões: “Marca/Franquia” e “Cartão de Crédito”. Inclusive, já no período final do trabalho de campo, foi contratado um especialista para gerir as questões referentes ao Cartão e um consultor para avaliar a situação da Marca (nome da rede). O especialista foi apresentado ao grupo na última reunião observada e o consultor seria apresentado na próxima. O problema do Cartão é, basicamente, uma ausência ou um esforço reduzido dos associados em priorizar a sua emissão para os clientes, além do excessivo número de inadimplentes. No que concerne à Marca, os associados estão buscando valorizá-la para torná-la mais conhecida na região, questão essa que gerou algumas controvérsias.

As reuniões possuíam uma dinâmica própria. Uma vez aberta a reunião pelo presidente, o gestor assumia o comando e projetava, no data-show, os tópicos de discussão da pauta, fazendo uma explanação rápida sobre cada um deles e depois retomando-os separadamente para serem tratados de maneira mais detalhada com os associados. Livremente, cada associado se manifestava para emitir sua opinião sobre o tema, tirar dúvidas ou apresentar soluções. Todavia, nem sempre isso era seguido à risca, principalmente quando se tratavam de questões estratégicas com pontos de divergência entre os atores. Às vezes, as

discussões se tornavam tão intensas que o caos parecia ter tomado conta daquele espaço. Várias pessoas falavam ao mesmo tempo e ninguém conseguia entender nada. Quando isso acontecia, o presidente tentava colocar ordem na sala, pedindo às pessoas que falassem uma por vez, mas quase sempre só era atendido quando tocava um pequeno sino em cima da mesa do gestor. O sino parecia falar por ele, pois por meio desse objeto, a reunião retomava seu fluxo anterior. Em muitos momentos ocorriam conversas paralelas entre os associados que tentavam tirar dúvidas com o colega ao lado sobre um determinado assunto, principalmente com aqueles que demonstravam ter maiores conhecimentos sobre o comércio. Durante as reuniões, vários elementos (fornecedores, governo, concorrentes, fiscalização, produtos, preços, notas fiscais, logística, caminhões, etc) eram mencionados pelos atores sobre um dado tema como, por exemplo, entrega de mercadorias. Uma série de associações compostas por elementos humanos e não-humanos se realizavam quando pretendiam se referir a algum tipo de questão estratégica.

Comumente o gestor apresentava, no data-show, e-mails enviados por ele para alguma empresa parceira, na tentativa de solucionar problemas levantados no dia-a-dia ou em outras reuniões pelos associados, como por exemplo, um produto que havia sido negociado por um dado preço e, ao ser entregue na loja, o valor na nota era outro, devido a algum equívoco do fornecedor. Alguns dos e-mails retornavam contendo tabelas com números, códigos, percentuais, esquemas e fluxogramas que demonstravam como proceder sobre determinados assuntos. Frequentemente o gestor entregava papéis aos associados com listas de produtos e seus respectivos descontos oferecidos por um fornecedor em específico. Os entrevistados relataram, ainda, que a decisão sobre qual fornecedor os associados comprarão nos próximos três meses é feita na própria reunião, como será visto no próximo tópico.

Por vezes, a reunião se interrompia brevemente porque a secretária entrava na sala para entregar papéis ao gestor ou celular com alguma ligação urgente. No transcorrer das reuniões, o que chamou bastante a atenção foi novamente o fato de que os aparelhos celulares tocavam constantemente. Não raro os associados saíam da sala de reunião para atendê-los, quando não faziam isso rapidamente na própria sala. Como são os proprietários das lojas, várias decisões e possíveis problemas precisam ser comunicados aos mesmos e, uma vez que não estão fisicamente presentes em seus estabelecimentos, o telefone celular é um instrumento para mantê-los a todo tempo conectados com suas empresas em suas cidades. Como argumenta Schatzki (2003; 2004) a dimensão de um espaço social é composta por práticas (fazer estratégia); arranjos materiais que são compostos por pessoas (atores da Rede Alfa) e por objetos (datashow, papéis, tabelas); e outros arranjos que envolvem arranjos físicos (sala de reunião) e arranjos de conexões materiais (celular). Mais que um mero objeto, o celular, nestes casos, é um agente conector de dois espaços geograficamente distantes, representando um intermediário pelo qual o ator precisa passar para solucionar um dado problema imediato.

Apesar de todos os atores se manifestarem durante as reuniões para emitirem suas opiniões sobre a discussão em pauta, percebeu-se que alguns participavam mais e outros menos. Três ou quatro associados demonstraram um maior engajamento na busca de resolução de problemas, novas informações e atualização. Mas um deles, o Associado I, demonstrou-se ser o *spokesperson* ou representante (Callon, 1986; Latour, 2000) dos demais atores da Rede Alfa. Nas reuniões este associado apresentava vários documentos, arquivos, tabelas com códigos e percentuais, isto é, uma série de informações inscritas em papel que foram reunidas em viagens realizadas nas semanas anteriores a reunião, nas quais ele se encontrava com representantes de empresas parceiras para discutir assuntos referentes à Rede Alfa. De posse dessas informações e de um

conhecimento acumulado há anos no comércio, esse ator conseguia em muitos casos persuadir os demais membros. Por meio desse ator, os variados interesses se deslocavam e sua mediação como *spokesperson* contribuía significativamente para que as ações e esses interesses convergissem a um ponto comum.

A despeito disso, essa posição de representante parece ser reconhecida pelos demais atores:

*“O Associado I viaja muito, e ele que vai atrás em Belo Horizonte de coisas novas, de progresso, de modernização, ele que vai atrás mais. Às vezes alguma coisa que precisar resolver mais gente, ele junta uma equipe, junta uma equipe e vai junto. Vai todo mundo junto. Vai o Associado E, vai o Gestor, vai o Associado I, o Associado D. Eles tem mais facilidade pra resolver estes problemas”* (Entrevistado A).

*“Tem um cara, a gente fala até, especialista no... em farmácia, então ele às vezes, o pessoal leva muito em consideração uma opinião que ele tem”* (Entrevistado C).

*“A característica do Associado I é de idealista né, e geralmente ele é muito bem aceito, porque tudo que ele idealizou até hoje deu certo”* (Entrevistado D).

Mas não somente reconhecida como também conferida pelos outros atores:

*“Lá se constituiu assim, por.. por, por liderança, tá? Se constituiu um grupo lá que é o grupo.. é dois, três que resolve.... ....então eles [demais associados] já fala: ‘Ah vai vocês, já tá acostumado’”* (Entrevistado B).

*“Cê imagino todas as vezes cê deslocar todos os proprietários pra... pra.. por isso o grupo elegeu a gente pra.. pra tomar todas as decisões.... .... Aí já deixa os dados do grupo como se diz, assim... ‘Tá prontinho’. Aí na hora de aprovar é só dizer sim ou não”* (Entrevistado E).

Nas interações que ocorriam nas reuniões, o papel de *spokesperson* podia ser identificado a todo tempo. Em muitos momentos, o Associado I se



responsabilizava por conduzir a reunião, não como algo que tenha sido formalmente atribuído a ele, mas, no percurso das atividades estratégicas esse ator assumia aos poucos este espaço, apresentando documentos ou projetando no data-show as informações previamente reunidas. Os próprios funcionários das empresas parceiras também reconhecem a função de *spokesperson* do Associado I, pois nas reuniões, em alguns momentos, o pesquisador teve a impressão de que na sala estavam presentes somente ele e o funcionário da empresa, uma vez que este se direcionava exclusivamente ao Associado I, quando mencionava algum ponto específico da discussão. Nestas situações esse ator representava ali toda uma rede-de-atores (outros associados, gestor, as empresas que fazem parte do arranjo interorganizacional, a rede propriamente dita, o escritório central, etc). Os funcionários das empresas parceiras não se dirigiam ao Associado I, como um indivíduo *per se*, mas sim a todas as redes de relações que o produziram como *spokesperson* e que, naquele momento, estavam materializadas em sua figura, sendo por ele representadas. O Associado I não só representava outros atores, mas falava por eles. Muitos interesses eram trasladados a partir dele. Em vários momentos, não apenas assumia a função de *spokesperson* como também conseguia persuadir os demais atores a seguirem um dado caminho para atingir determinados interesses estratégicos da Rede Alfa.

*“Existe alguns associados, vamos dizer assim, com mais conhecimento geral do mercado éh..., tem um ou outro associado que viaja mais, busca mais informação, participa mais de congresso tá?, sempre procurando estar mais atualizado Então, por via de regra, essa pessoa ou esses associados quando colocam a sua opinião, exerce uma influência muito forte” (Entrevistado G).*

Quando questionado sobre a existência da possibilidade de algum ator exercer qualquer tipo de influência sobre outro(s) ator(es) e/ou persuadi-lo(s) de

alguma maneira, outro entrevistado fez o seguinte relato: “*ali dentro [da Rede Alfa] nós temos talvez duas ou três pessoas só que tenha essa, essa. vamo chamar essa habilidade ou capacidade*” (Entrevistado H). O Associado I é um deles. E, durante o período de observação, foi o que apresentou exercício dessa capacidade nas relações com outros atores, tornando-se indispensável para o alcance dos interesses em jogo, ou seja, ele se constituía freqüentemente no Ponto de Passagem Obrigatório (Latour, 2000, 2001). Em muitas situações, conseguia criar uma série de associações entre humanos (pessoas com quem conversou ou se reuniu anteriormente) e não-humanos (documentos e tabelas contendo informações sobre descontos de produtos, por exemplo) e alistar diversos aliados de maneira a convencer os demais. Operações de convencimento demandam mobilização de elementos humanos e não-humanos (Latour, 2001), por isso, a ação de persuasão não se desenvolvia apenas tendo o Associado I como agente. Outros agentes ou atuantes também participavam da ação. O *spokesperson* da Rede Alfa não é o único responsável pelo ato de convencimento; ao contrário, esta ação deve ser atribuída a um maior número de atuantes, aqueles humanos e não-humanos que também entraram na relação.

Ao término das reuniões, as pessoas saíam da sala e se dirigiam para o espaço do *coffee break*. Alguns atores normalmente permaneciam na sala de reuniões discutindo os assuntos tratados anteriormente, enquanto outros caminhavam até a sala do gestor para ver algo que ele gostaria de mostrar. Outros começavam a se servir. Este momento representava um prolongamento da reunião, uma vez que os atores continuavam debatendo temas estratégicos ou não, levantados a princípio. Alguns atores tiravam dúvidas com colegas ou tentavam esclarecer junto aos funcionários das empresas parceiras algo que ficou pendente. Conversavam sobre fornecedores, preços, tributos, concorrência, medicamentos, etc. Este momento se caracterizava por trocas de informações no que tange a problemas específicos na gestão do negócio, em que um ator

transmitia ao outro seus conhecimentos em relação a uma dada situação ou falava sobre experiências passadas na realização de uma alguma estratégia específica, por exemplo, em termos de descontos em determinados produtos ou como tem enfrentado a concorrência.

Estes espaços de troca de informações, não apenas o *coffee break*, mas também o almoço e a reunião em si, são reconhecidos pelos atores como de suma importância, já que eles têm a oportunidade de acessar experiências de outrem, o que dificilmente ocorreria, caso estivessem atuando isoladamente no mercado. Além disso, nas conversas informais os atores negociam e articulam suas percepções (Samra-Fredericks, 2003), promovendo, mesmo que não intencionalmente, o fazer estratégia (Chia, 2003).

*“O Associado E aqui de W [cidade da região], ele não tinha farmácia de manipulação, eu tinha manipulação. Então, eu fui um dos incentivadores dele a colocar manipulação e... e dar informação pra ele de onde ele poderia encontrar isso, encontrar aquilo, o que que ele poderia fazer pra ele economizar [...] Eh..., realmente ele fala que na época éhh... eu consegui economizar pra ele R\$ 36.000,00 do, do... do que ele achava que ele tinha que fazer pra o que ele fez”* (Entrevistado C).

*“É lógico que.. a troca de experiências, você economiza, éh, éhh.. economiza muuuitos quilômetros de, de trabalho, porque éh, as vezes o que acontece dentro da minha loja, e eu levo pro grupo tá?, é muito... eles podem já pegar essa experiência e implantar e... eles vão economizar aí anos luz de... tá?, de distância”* (Entrevistado I).

*“Ai uma pessoa fala ‘olha já aconteceu isso comigo lá, ai eu agi dessa forma e deu certim, eu fiz até mudanças, mudei meu sistema na forma de atendimento’. Às vezes é coisa que você nunca ia pensar”* (Entrevistado A).

As trocas de informações não se limitam aos encontros que ocorrem de três em três semanas, mas também por meio de arranjos de conexões materiais,

tais como definidos por Schatski (2003; 2005), principalmente via telefone fixo ou celular, e-mail, fax e *skype*<sup>34</sup>. Os associados comunicam entre si e diretamente com o gestor no escritório central. Há situações em que os associados se comunicam por meio do gestor, isto é, passam informações para o escritório central que, por sua vez, repassa para os demais associados.

*“Todo mundo tem telefone, por exemplo... acontece uma coisa boa né, aí cê passa pro gestor né, o gestor passa pra todo mundo uma coisa que... que eu achei boa aqui no meu balcão”* (Entrevistado D)

*“Se me aparece aqui um bom negócio.. éhh, uma proposta que seja interessante pra todo mundo, a gente faz esse contato né? O Y [gestor da rede] éhh, mantém essa relação cotidianamente..., de tudo que é importante, do que acontece na ANVISA<sup>35</sup>, do que acontece no Ministério da Saúde, do que acontece no mercado, todo tipo de informação importante ta?, éh..., isso vai e volta constantemente de um associado pra outro através de e-mail”* (Entrevistado G).

*“É tudo via e-mail, via site, nós temos uma área aqui restrita ta vendo? A gente troca informações. E através de e-mail. E-mail, fax e celular. Eu passo e-mail. Quando eu tenho uma urgência de determinada coisa, além de passar o e-mail eu passo fax, depois a secretária liga, entendeu? São vários tipos de comunicação. Se é uma comunicação que pode demorar um dia pra ver num tem problema. Mas se é uma comunicação que eu preciso de uma resposta imediata ou uma coisa urgência de mercado é celular e fax”* (Entrevistado J).

---

<sup>34</sup> Software de computador que permite a comunicação de voz e vídeo entre usuários pela internet.

<sup>35</sup> Agência Nacional de Vigilância Sanitária, cuja finalidade é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados (ANVISA, 2006).

Se nas reuniões o *spokesperson* é o Associado I, em outros momentos esse papel é exercido pelo gestor. Ele também é um Ponto de Passagem Obrigatório, pois quando há algum problema ou uma necessidade por parte dos associados, a resolução é feita por meio dele: “*ele é o nosso filtro*” (Entrevistado E). As práticas estratégicas da rede que se desdobram no espaço de coexistência entre os atores (reuniões, almoços e *coffee breaks*) e que envolvem discussões, interesses, persuasão, tabelas, arquivos, não estão descoladas da prática de estrategizar do gestor nos contatos realizados por telefone ou e-mail com fornecedores e empresas parceiras, em busca de melhores condições e de parcerias. Estas práticas-arranjos mantêm uma relação muito próxima, influenciam e são influenciadas umas pelas outras. Humanos e não-humanos são partes constituintes desse processo estratégico. Nenhum ator sozinho realiza atividades complexas, como o fazer estratégica, sendo esta o efeito de uma rede-de-atores, que é constituída e modificada na interação cotidiana. Estas relações permitem a negociação, a comunicação e a persuasão entre os atores (Jarzabkowski, 2005). É por meio delas que os atores transladam seus interesses e definem as orientações estratégicas da rede. Estes espaços de coexistência não se limitam à (re)construção da estratégia, mas também promovem seu reforço e confirmação, possibilitando o monitoramento do curso de ação das estratégias em execução (Hendry & Seidl, 2003). A hegemonia da estratégia como um plano (não que ela inexistia em todas as instâncias, mas no caso analisado se reduz a algumas estratégias de marketing) cede lugar à microatividades estratégicas que vão sendo constituídas no cotidiano e nas interações entre os mais diversos atuantes. Além das observações, os seguintes relatos traduzem esta idéia:

*“Oh, a gente faz um trabalho assim: um plano assim pra dizer ‘ah nós temos um plano!’ isso a gente num tem mesmo não. A gente tem umas ações. A gente faz muitas ações. A gente num arma um projeto, um plano: ‘ah eu vou fazer isso assim,*

*assim. Fazer isso, fazer aquilo'. Não! A gente num arma um plano não, a gente trabalha muito em cima de ações, tá certo? As vezes ações até momentâneas [...] Mas, a gente trabalha mesmo mais é com ações mesmo. Ações momentâneas né, e de acordo com o mercado né?" (Entrevistado E).*

*"Muito é a tendência de mercado e de época [...] Aí faz uma campanha de rádio, de televisão né?, uma panfletagem, então isso vai muito da ocasião [...] e aí cê vai, desenvolve campanha de acordo com sua necessidade. Teve agora, também recente, uma... campanha da fralda X [fralda com marca própria da rede] no rádio, panfletagem também, bandeirolas dentro da loja. Então a campanha vai muito é da ocasião, dependendo do que você precisa colocar em evidência naquela ocasião [...] E isso é tudo definido lá nas reuniões né, cada reunião, de repente um dos associados lembra que tem que fazer isso ou aquilo" (Entrevistado C).*

*"Agora, na parte de marketing, aí é feito uma campanha para o ano intero. Aí tem uma empresa de marketing contratada pela Rede Alfa. Essa empresa, ela apresenta um calendário procê né, realizar durante todo o ano. Então funciona dessa maneira. Principalmente datas festivas. Campanha de dia dos pais, campanha de inverno, éh.. dias das mães, éh.. Natal" (Entrevista 03)*

Como mencionado, as questões referentes ao marketing são trabalhadas por uma empresa especializada que presta serviços à Rede Alfa e estabelece, antecipadamente, algumas orientações estratégicas, principalmente no que tange a datas festivas durante o ano. Mas, mesmo neste caso, a definição final se dá nas reuniões, onde os atores discutem o que foi proposto pela empresa e decidem qual a melhor opção. Em todos os casos, porém, o fazer estratégia representa um conjunto de atividades organizadas, tal como definido por Schatzki (1996; 2002; 2003; 2005).

Detalhada a dinâmica das práticas sociais e conhecidos onde e quando as interações ocorrem no tempo e no espaço, serão discutidos a seguir os quatro

grandes temas estratégicos (Compras/Negociação, Preço, Marca/Franquia e Cartão de Crédito), que emergiram durante a pesquisa de campo como as principais orientações estratégicas atuais da rede em estudo. Para facilitar a exposição dessas estratégias, cada uma delas será abordada de maneira separada, embora mantenham relações mais ou menos próximas. Cumpre ressaltar que estas estratégias não são fixas, estáveis ou irreversíveis, no sentido de perpetuarem *ad infinitum* nas práticas da rede. No limite, pode-se dizer que as mesmas foram identificadas como prioridade em função do corte temporal realizado na pesquisa, mesmo que algumas delas representem preocupações estratégicas desde a fundação da rede e/ou outras permaneçam como foco de ação por mais algum tempo. Em outros momentos, devido a contingências ou à entrada de novos atores (humanos e não-humanos) na rede de relação da Rede Alfa, estas estratégias podem ficar suspensas, ser suprimidas ou marginalizadas para que uma ou mais novas orientações surjam e assumam papéis centrais nas práticas da rede.

Não se preocupou em distinguir sistematicamente as estratégias que, em alguma instância analítica, poderiam ser caracterizadas como “individuais” das empresas-associadas, das estratégias coletivas do grupo, ou seja, da Rede Alfa como um todo. Isso porque é difícil demarcar e visualizar, de forma clara, as fronteiras que as separam, muito embora haja uma preocupação dos atores da rede em garantir a particularidade “imposta” por cidade aos diferentes associados, demandando que, em certas ocasiões, alguns membros lancem mão dessas estratégias “individuais”. Porém, é difícil saber onde começa uma e termina a outra, dado que, nessas “ações individuais”, há uma vinculação da marca da rede com o nome da empresa-associada, apesar de que em determinados casos isso não esteja acontecendo, o que tem gerado problemas referentes à estratégia Marca/Franquia, como será visto adiante. As estratégias coletivas e “individuais” são, ao mesmo tempo, diferentes e iguais. Diferentes

porque são executadas “individualmente” em contextos (cidades) específicos, mas são também iguais porque estão vinculadas a finalidades semelhantes, como é o caso do Cartão de Crédito personalizado, que será discutido posteriormente. Não se pretende aqui estabelecer separações entre estes dois pólos, mesmo porque seria uma tarefa muito árdua e talvez não possível de ser alcançada. A única afirmação que se pode fazer é que os interesses comuns e divergentes, traduzidos em estratégias coletivas e “individuais”, convivem em constante tensão e contradição, transformando o fazer estratégia numa prática complexa que transcende o simples pensar e depois agir.

## **5.2 Negociações/Compras**

Dos grandes temas estratégicos que emergiram na pesquisa e que são vetores de boa parte das decisões tomadas pelos atores na Rede Alfa, constatou-se que “Negociações/Compras” representa a principal prática estratégica atual. Isso porque esse foi o grande motivador para o surgimento da rede, devido à necessidade de comprar com escala para aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores. Antes mesmo de se constituir formalmente, quase todos os membros já exerciam essa atividade de compra conjunta (de maneira informal) dentro do grupo. Contudo, a prática das Negociações/Compras é o maior motivo de controvérsias na rede, pois nem sempre os associados cumprem a “quota” de compras acordada nas negociações com os parceiros, ou por causa de alguma adversidade temporária ou porque estão comprando de fornecedores que não são parceiros. Isto compromete a relação com os parceiros-fornecedores e prejudica os benefícios (materiais ou não) que são conquistados com o alcance do valor total negociado.

O processo de Negociações/Compras é realizado com dois tipos diferentes de atores: laboratórios e distribuidoras. Negociações diretas com os



laboratórios não são muito comuns, uma vez que, geralmente, o distribuidor atua como mediador da relação RedeAlfa-Laboratório. A presença das distribuidoras, na visão dos associados, facilita e agiliza a entrega dos produtos, além de proporcionar aos membros da rede trabalharem com o mínimo de estoque possível e tenham disponível nas lojas aqueles produtos de maior circulação. A entrada deste ator (distribuidor) na relação da Rede Alfa com os laboratórios provocou transformações positivas que propiciaram a estabilização, pelo menos temporária, dessa rede-de-atores: *“as distribuidoras, ela é um braço do laboratório, ela une o laboratório com a gente aqui”* (Entrevistado B). Atualmente noventa por cento das negociações são feitas por intermédio das distribuidoras. Apenas em alguns casos a negociação é direta com o laboratório.

O fazer estratégia ligado às Negociações/Compras representa uma atividade organizada, na qual há a realização de uma série de ações que envolvem alguns entendimentos, regras e fins, em que humanos e não-humanos fazem parte do processo. A primeira delimitação é que as negociações são feitas em conjunto e as compras individualmente por cada ator. As negociações propriamente ditas ocorrem trimestralmente por meio de parcerias firmadas com distribuidoras ou laboratórios (em menor frequência), que encaminham suas propostas por escrito em envelopes fechados com as condições de negociação: prazo de pagamento e de entrega, descontos, bonificações em produto, brindes. Os envelopes são abertos nas reuniões, na presença dos associados e as propostas avaliadas em termos do que será mais interessante para os atores. O primeiro critério de avaliação é o desconto oferecido pelo parceiro sobre o valor dos produtos; e o segundo diz respeito à logística de entrega, isto é, o quão ágil o fornecedor será na entrega das mercadorias para os dezessete associados espalhados em várias cidades de Minas Gerais. Todas as condições e benefícios estabelecidos poderão ser usufruídos por todos associados. É estabelecido, então, um valor mínimo de compra por associado, de acordo com o histórico do

potencial de compras do mesmo nos últimos anos. Assim, os atores assumem um compromisso de atingir aquele valor em termos de compras, o que garantirá o repasse daquilo que eles chamam de mídia: o percentual calculado sobre o montante comprado que é transferido para a Rede Alfa e empregado com gastos correntes, manutenção da estrutura e campanhas publicitárias. Dos fornecedores que emitiram propostas, três são escolhidos para serem parceiros da rede durante três meses, período no qual os associados terão que arcar com o compromisso de comprarem somente desses parceiros, pois os descontos em produtos, repasse de mídia, dentre outras vantagens só se materializarão se houver fidelidade nas compras.

Essa idéia de fidelidade nas compras junto aos parceiros se apresenta como uma das maiores, se não a maior controvérsia enfrentada pelos atores da rede. Se, por um lado, comprar dos parceiros e manter o acordado redundava em benefícios de mídia, por outro lado, limita o leque de opções de potenciais fornecedores que possivelmente poderiam oferecer preços mais atrativos em promoções temporárias. Como relatou um dos entrevistados: *“toda vez que a gente fecha com uma distribuidora, sempre tem alguém [outro fornecedor] que vem tentando né, te oferecendo ‘ah, eu te faço uma coisa melhor’”* (Entrevistado C). Embora os entrevistados relatem um avanço nesta questão, ocorreram casos passados, em que um dos associados não cumpria o compromisso de compra e aproveitava as ofertas de fornecedores que não pertenciam à lista de parceiros. Assim, ao final do trimestre este membro não tinha atingido sua meta, causando “prejuízo” a todos do grupo, pois além da mídia que não era repassada, a imagem e credibilidade da rede se manchavam com os parceiros-fornecedores.

Um caminho encontrado para transladar os diferentes interesses e fazer com que se transformassem em um interesse composto, capaz de solucionar, pelo menos temporariamente essa controvérsia, foi criar a opção de os

associados comprarem vinte por cento do total de seu potencial de fornecedores não-parceiros.

*“Tem um percentual de até vinte por cento procê comprar, fora do grupo [...] Porque realmente às vezes... você tem uma distribuidora que tá com uma campanha diferenciada de um produto, então cê tem aquela margem procê comprar”* (Entrevistado C).

*“Ele tem uma margem, pra negociar, às vezes éhh, éh, éh.. uma outra distribuidora que não é parceira faz uma loucura lá, num sei o quê, uma grande promoção, é lógico que eu num vou deixar de comprar, nenhum outro associado vai deixar de comprar, tá?”* (Entrevistado I).

*“O associado, num vai deixa de aproveita um bom negócio, vamo dizer assim, ele tem uma quota a cumprir com a associação. Mas, quando se estabelece essa quota, fica uma margem, uma margem de negócio, vamo dizer assim livre, né. Por quê? Porque aparece um fornecedor que não é parceiro trimestral da associação com uma condição especial numa determinada linha, éhh, vamo dizer assim, extremamente atraente, é óbvio que o associado aproveita”* (Entrevistado G).

No tocante às Negociações/Compras os atores são, portanto, parcialmente autônomos; são dependentes e independentes ao mesmo tempo, uma vez que sua autonomia está condicionada a alguns parâmetros preestabelecidos e sua dependência só existe por causa da liberdade de comprar fora dos fornecedores parceiros. Caso as compras fossem totalmente atreladas aos fornecedores parceiros e não existisse essa flexibilidade, haveria a possibilidade de os atores burlarem as compras negociadas conjuntamente e buscarem, sempre que conveniente, comprar de fornecedores não-parceiros. Isso reduziria a mídia recebida, prejudicaria a imagem dos atores, o que arriscaria a sobrevivência da Rede Alfa. Contudo, a liberdade somente existe na relação com a dependência: *“você pode fazer sim negociação sozinho, tá. Só que a gente*

*monitora a pessoa*” (Entrevistado I). Liberdade e dependência são faces do mesmo fenômeno e não pólos distintos, independentes. As práticas estratégicas dos atores na Rede Alfa convivem em permanente tensão com os interesses comuns e divergentes que constantemente emergem na relação.

Nesse sentido, um desafio que se apresenta é como atuar a distância e controlar os atores da rede em suas cidades durante a prática das compras e saber se os mesmos estão cumprindo os acordos, e quanto estão comprando dos parceiros e não-parceiros. Uma opção seria fazer isso “trazendo para casa esses acontecimentos, lugares e pessoas” (Latour, 2000: 362). Porém, estes acontecimentos, lugares e pessoas estão, em alguns casos, há quase quinhentos quilômetros de distância do escritório central e as compras são realizadas por meio de pedidos por fax, telefone e e-mail junto aos fornecedores. Acessar essa gama de atividades, que envolvem números, valores, percentuais, códigos e conversas, que se desdobram no fluxo de um dia-a-dia de trabalho, em vários dias, várias semanas, em vários lugares, torna-se uma tarefa difícil. No entanto, o meio mais fácil de realizar tal controle é transformar tudo isso em algo que possa ser movimentado e acumulado sem distorções (Latour, 2000). E é mais ou menos isso que os atores fazem nas práticas sociais que acontecem no espaço de coexistência dos membros da rede.

O escritório central da Rede Alfa mantém contatos constantes com os fornecedores-parceiros que, ao final de cada mês, envia, por e-mail ou fax, detalhadamente todas as informações de compras e transações realizadas com os associados da rede durante aquele período. É possível saber do escritório central – que será denominado de Centro de Cálculo para utilizar uma expressão de Latour (2001) – o nome da empresa, quanto, quando e de qual fornecedor os associados compraram. As informações sobre todos aqueles acontecimentos (atividades de compra), lugares (cidades onde se encontram as empresas dos associados) e pessoas (comprador e vendedor) são reunidas e inscritas em

materiais que, posteriormente, serão utilizados para o exercício do controle a distância. Segundo um dos entrevistados, *“ali [Centro de Cálculo] tá centralizado todas as todas as nossas atitudes, todos os nossos projetos, todas as nossas... as nossas discussões, todas as conclusões. Isso é tudo centralizado ali”* (Entrevistado G). A própria localização do Centro de Cálculo deve-se a sua posição geograficamente equidistante de uma grande parte das cidades onde existem associados.

O exercício do poder manifestado no controle a distância é mais bem visualizado nas interações face-a-face entre os atores que ocorrem nas reuniões durante a prática do fazer estratégica. Periodicamente, os atores são submetidos a uma espécie de “prestação de contas”. O gestor da rede fica responsável por reunir todas aquelas informações que foram coletadas pelos fornecedores durante a atividade de compra e enviadas ao Centro de Cálculo. Os dados brutos são transformados em uma tabela, na qual constam o valor das compras de cada ator até aquele momento, o volume de compras que deveria ser atingido e o percentual daquilo que foi alcançado. A cor preta na tabela indica que o associado atingiu a meta ou que está bem próximo dela, normalmente em torno de 95% ou um pouco mais. A cor vermelha é sinal de que o membro está aquém do seu potencial e do compromisso acordado na negociação com os parceiros. Quando um ator visualiza no quadro seu nome marcado de vermelho, logo um conjunto de elementos é trazido à tona para tentar explicar aquela situação: forte competição local, sazonalidade, assistência deficiente dos fornecedores e/ou dos vendedores. Em um caso específico isso suscitou a possibilidade de excluir uma das empresas-fornecedoras, devido à falta de assistência aos membros da rede. A “prestação de contas”, além de ser um meio de monitoramento (controle a distância) da fidelidade dos associados com os parceiros – e é justamente essa sua finalidade – indiretamente serve também para que problemas estratégicos surjam durante as discussões e os atores transladem seus interesses, de modo a

chegarem a uma solução razoável. Nessas situações, o gestor tem um papel central, pois ele é o responsável por resolver tais problemas.

Como foi identificado, o gestor também representa o Ponto de Passagem Obrigatório por meio do qual os atores precisam passar para alcançar seus objetivos. Esse ator se transforma numa figura indispensável dentro da rede-de-atores, na medida em que conta com um grande número de aliados humanos (os associados que o contrataram, as secretárias responsáveis por organizar sua agenda, reuniões e encontros com fornecedores e parceiros da associação) e não-humanos (estrutura do escritório central, sua sala, mesa, computador, telefone), uma rede de material heterogêneo que o produz enquanto tal. Alcançar determinados objetivos demanda o “deslocamento por entre” o gestor, cuja mediação é indispensável para a execução de determinadas práticas estratégicas. Os objetos responsáveis pela comunicação (Law, 1992; Schatzki, 2003; 2005) entre os atores são agentes que executam tarefas importantes e participam da prática do processo estratégico, dado que sem a presença dos mesmos as ações dos atores ficariam limitadas ou até mesmo inviáveis.

*“A comunicação é todo dia [com o gestor], pelo menos umas três vezes por dia... via computador, via MSN<sup>36</sup>, por... por e-mails tá?, por telefone. Eu até tenho um telefone direto no... no meu caso. Muita coisa a gente não resolveria se não fosse isso” (Entrevistado I).*

*“Isso aí igual a gente estipulou lá qual é o retorno da rede, qual a comunicação da rede, cada um escolheu, tá? Tem gente que preferiu a fumacinha, tá? Então vai na fumaça. Tem gente que pediu dois: ‘ah, eu quero e-mail e fax’. Tem gente que pediu telefone. Então esse retorno ele tem que acontece. E é o seguinte o retorno, ele sai hoje... sai geralmente os e-mails recebe até dez horas da manhã, eu*

---

<sup>36</sup> MSN é um programa de mensagens instantâneas que possibilita aos usuários da internet se comunicarem em tempo real pela rede com outro(s) usuário(s) que também tenha(m) o mesmo programa.

*tenho o dia inteiro pra resolver, se eu num resolvi, bau-bau!”*  
(Entrevistado B).

Não somente os associados, os fornecedores bem como os parceiros em potencial precisam passar pelo Centro de Cálculo e pelo gestor para transladarem seus interesses. O gestor seria um ponto de convergência de toda a rede-de-atores que constitui a Rede Alfa, representando o centro de translação da rede.

*“O gestor lá no nosso escritório ele recebe todos os dias representantes da indústria, representantes da distribuidora, da fornecedora. Então as ações de um fornecedor nosso particular, ele... ele as vezes pra num ter que fazer cinquenta telefonemas pras cinquenta lojas, ele passa uma proposta de uma determinada ação, uma determinada linha que ta acontecendo nessa semana, uma promoção que eles tão fazendo, passa pro gestor. O gestor imediatamente passa por e-mail pra todos os associados. Tipo assim: ‘oh, tem uma promoção de... de Sundow lá em Ribeirão Preto com um fornecedor nosso, a distribuidora S [nome da Distribuidora]’ por exemplo. Éhh... ele passa essa informação pra todos os associados e imediatamente todos os associados, via de regra, aproveitam a promoção, desenvolvem um pedido e passam pra distribuidora que tiver oferecendo essa promoção”*  
(Entrevistado G).

*“Ele [gestor] que fica o dia inteiro no telefone, ele que recebe todo mundo que precisa, as propostas dos parceiros são todas com ele. É tudo levado pra ele”* (Entrevistado A).

*“A indústria toda nos assedia, então vem aqui assedia a farmácia, e aí o que a gente faz, a gente manda pro escritório, pra tentar fechar uma negociação lá, tá?”* (Entrevistado I).

É possível identificar um amplo número de atuantes agindo, na medida que o gestor não atua sozinho. Suas ações são realizadas conjuntamente com uma variedade de elementos não-humanos (computador, telefone, fax, tabelas e

códigos). Uma vez que a ação humana não ocorre independente de objetos, e não se deve analisar humanos de maneira diferente dos não-humanos, estes relatos demonstram como humanos e não-humanos estão engajados no processo organizativo e no fazer estratégia. Essa explicação também é válida para os associados. Suas ações estratégicas não se resumem a agência humana, isto é, não são independentes da relação com objetos, mas agem na associação com eles e, na ausência destes elementos, oportunidades de negócios podem ser perdidas, como explica um dos entrevistados:

*“Teve um dia eu tava pra São Paulo, passaram um e-mail pra mim aqui de fraldas. Não, de fraldas não, de leite. Mas assim vap! Eu num abri meu e-mail, tava pra São Paulo e lá em São Paulo eu resolvi num abri num sei porque. Perdi uma compra de leite” (Entrevistado B).*

Todas essas informações e reunião de elementos sociais e não-sociais produzem o poder que é exercido pelo Centro de Cálculo durante as reuniões. É como se dentro daquela pequena sala, nas tardes de quinta-feira, ou seja, em um dado tempo e espaço específicos, fosse possível se deslocar para outro tempo (anterior) e espaço (que não ali), e controlar, ou pelo menos, tentar controlar, eventos e lugares supostamente incontroláveis por estarem distantes. O poder, então, refere-se ao efeito de uma série de associações entre elementos humanos e não-humanos que, uma vez reunidos e inscritos em tabelas projetadas no data show, são dotados da capacidade de exercerem o controle a distância. Ao olhar para a tabela projetada no quadro branco, de alguma forma os atores estarão visualizando a situação de cada um. Para o Centro de Cálculo da Rede Alfa é muito mais fácil ter essas informações inscritas e materializadas na tabela do que manter alguém presente diariamente em todas as lojas, nas mais diversas cidades, para saber se os atores estão ou não comprando de acordo com o que foi acordado com as parceiras. Esse controle, então, pode ser feito a distância, uma



vez que as informações acumuladas são projetadas no data-show dentro da sala de reunião, que fica a quinhentos quilômetros da cidade mais distante. Os elementos não-humanos e objetos possuem participação ativa na prática do fazer estratégia, pois muitas das decisões estratégicas são pautadas nestas tabelas, valores e percentuais.

As tabelas com as informações sobre as compras não apenas descrevem as práticas de compra, de estratégia, ou tenta representá-las, mas as produzem. Ao sinalizar um ator com a cor vermelha, significando que o mesmo ainda não atingiu sua meta, as tabelas possuem a capacidade de agir sobre o elemento humano, fazendo com que ele se esforce para aumentar as vendas nas suas lojas de alguma forma, o que implica na redução do estoque na medida em que os produtos vão sendo vendidos, que por sua vez precisarão ser repostos com outros produtos comprados dos fornecedores-parceiros. Assim, estas tabelas possuem o poder de mobilizar redes-de-atores no sentido de modificar uma determinada situação. O esforço de alavancar vendas demanda a articulação de um conjunto de entidades e práticas estratégicas, bem como a alteração no estoque dispara outras atividades e requer novos pedidos de produtos. Assim pessoas, produtos, notas fiscais, ligações telefônicas, etc. são elementos da rede-de-atores que precisarão ser mobilizados.

As tabelas com a situação de cada ator são elementos não-humanos que possuem capacidade de agência, visto que podem transformar um associado em um exemplo a ser seguido, ao demonstrar o cumprimento de sua meta, como podem fazer com que ele se torne um membro excluído do grupo, se constantemente não atingir o valor mínimo e reiteradamente seu nome estiver marcado de vermelho. Os associados da Rede Alfa vivenciaram uma experiência semelhante no passado. Um dos membros do grupo em vez de efetuar suas compras com aqueles fornecedores-parceiros, negociava com outras empresas que ofereciam um desconto maior em “promoções relâmpagos”. Repetidamente,

este associado extrapolava a margem permitida de compras com não-parceiros, o que, de alguma forma, prejudicava todos os outros atores. Uma vez que as entidades existem como tais na relação que estabelecem com seus vizinhos (LAW, 2002; 2000), manter atores que constantemente não cumprem as metas pode alterar de alguma forma a relação com os fornecedores, pois como relatou um dos entrevistados: *“cê fecha com a distribuidora, cê tem o compromisso de compra de trezentos e cinquenta mil reais, um exemplo, aí cê num compra, certo?, aí na próxima negociação cê tá perdendo credibilidade com aquela distribuidora”* (Entrevistado D). A credibilidade é, portanto, o efeito de uma série de relações com os atores da Rede Alfa, envolvendo o compromisso firmado com o fornecedor e a compra ou não de seus produtos. A presença deste ator gerava instabilidade e tensão na rede-de-atores de que a associação Alfa é constituída, o que, estrategicamente representava um risco para ela. A perda de credibilidade significaria menores benefícios e descontos, perda de brindes e patrocínio para algum evento. No que concerne a esse incidente, os entrevistados comentaram que:

*“Inclusive já teve associado que foi convidado a se retirar do grupo, porque assumiu essa postura. Ele fechava juntamente com todo mundo, que compraria naquela empresa, quando ia mostrar [na tabela] o resultado das compras ele num tinha comprado nada, que ele já tinha comprado de alguém que ofereceu um preço melhor”* (Entrevistado C).

*“Na realidade o cara num era associativista, então infelizmente éhh, éh... você fechava uma comissão com uma distribuidora, ele, por causa de meio por cento, entendeu?, ele pruuu. rapava fora tá? Num avisava, num sei o que, Então, éh... nós sentamos uma, duas, três.. éh, esse foi um caso em que a gente tentou ali, quatro ou cinco vezes conversar, dá uma chance, num sei o que. Teve uma assembléia, uma eleição, houve a exclusão e a comunicação oficial”* (Entrevistado I).

Para a Rede Alfa, a exclusão de um associado que desempenhava inadequadamente as práticas sociais significou um meio de tentar reestabilizar a rede-de-atores que a compõe, não correndo mais o risco de perder “credibilidade” com os fornecedores. Já para o membro excluído, não pertencer mais ao grupo representa a perda de uma série de relações com outras entidades (escritório central, empresa de marketing, associados), que ao deixarem de existir em sua rede-de-atores a desestabiliza, gerando alterações em sua própria identidade, isto é, uma carta de exclusão transforma um associado do grupo com vários benefícios em apenas mais um comerciante atuando isolado no mercado. Comportamentos inapropriados no desenvolvimento de determinadas práticas são passíveis de sanções (Rouse, 2001). Para tanto, o Estatuto Social da Rede Alfa exerce um papel fundamental nestes incidentes. Nele estão inscritos os parâmetros aceitáveis de conduta e as sanções que poderão ser aplicadas àqueles que cometerem qualquer tipo de desvio ou infração:

*“Porque de repente eu... do quê que o grupo sobrevive, né? É dessa.. desse percentual de mídia que é repassado pelas distribuidoras. Então se você não... não cumpre com o que você acordou ali dentro do estatuto, cê tá deixando de ser associado, tá vendo só seu lado pessoal, né? Então, por exemplo, uma das cláusulas do estatuto, éhh... fala dessa questão da inadimplência.” (Entrevistado C).*

*“A partir do momento que não cumpre o nosso carro forte que é a compra, num tem motivo proê ser associado. Cê vai só recebe benefícios? Num vai dá nada em troca? Então é muito positivo constar no estatuto mesmo as sanções que prevê que você tá fora por determinadas coisas” (Entrevista 03).*

Por outro lado, comportamentos inadequados não indicam necessariamente a aplicação de sanções (Rouse, 2001), pois podem ter sido ocasionados por “forças” não controláveis, pelo menos temporariamente.

*“Bom, quem foge a regra primeiramente é convidado a conserta, né? Ele é chamado especialmente, ele é convidado a acertar. Verifica o que houve, ou então dá uma explicação lógica pro fato né? Que de repente, por exemplo, o cara, vamo dizer, éh... lá em I [cidade de um associado] entro lá a Drogasil né, um concorrente pesado. Mexeu no estoque dele, né? Aí ele: ‘Opa!’. Num conseguiu cobrir porquê?, a Drogasil entrou, com várias promoções diferenciadas e tal, e etecetera, etecetera. Então ‘não consegui cobrir minha quota’. Aí tem... tudo tem uma análise, num é? [...] Cê num pode tá massacrando o cara porque de repente as vezes o cara tá passando por algum problema lá. Aí ele tem... tem que fugir à regra” (Entrevista 05).*

Os entrevistados afirmam que é preciso primeiro conhecer os elementos que geraram a ação inapropriada, antes de tomarem qualquer tipo de decisão acerca do ator “infrator”. Isso porque atitudes desta natureza não significam, forçosamente, um comportamento oportunista ou intencional de infringir as regras que prescrevem as práticas. Portanto, neste caso, as inscrições do estatuto são suspensas até que os atores cheguem a uma conclusão definitiva.

A prática estratégica das “Negociações/Compras” está relacionada com a estratégia “Preço”, pois se bem sucedidas as negociações, os associados poderão oferecer menores preços nos produtos, realizar de promoções e fornecer brindes aos clientes. A prática da negociação no Centro de Cálculo interfere e contribui para delinear a prática de venda no balcão das lojas dos associados.

### **5.3 Preço**

O desafio enfrentado pelos atores, no que concerne à prática estratégica do “Preço”, remete àquilo que foi possível constatar na pesquisa como “guerra de preços” entre os concorrentes do segmento de farmácias e drogarias na região onde se realizou a investigação. A problemática do preço é, recorrentemente, alvo de discussão no grupo, que troca informações freqüentes sobre assuntos

relacionados, no intuito de tentar solucionar essa questão ou pelo menos minimizá-la. Algumas empresas do segmento, principalmente as grandes drogarias, oferecem produtos com mais de 30% de desconto em algumas linhas, o que foge dos padrões normais aplicados de modo geral. Um dos entrevistados relatou que: “*grande parte das drogarias éh..., tão hoje numa guerra de preços*” (Entrevistado H).

Nas reuniões que contam com a presença de representantes dos fornecedores-parceiros, as discussões sobre preço de produtos são intensas e prolongadas. Os atores remetem a uma variedade de elementos (descontos, preços, cupons, notas fiscais, códigos, governo, fiscalização, percentuais, vendedores) quando tratam deste assunto. São projetadas inúmeras tabelas por meio do data-show com nome de produtos, seus respectivos códigos, preço e o percentual de desconto oferecido em cada um deles. Essas tabelas são entregues aos associados com todas as informações para que possam avaliar as condições e efetuar suas compras. Quando são discutidos estes assuntos, geralmente, os associados se mostravam insatisfeitos com a situação e expressavam desânimo com o segmento farmacêutico.

Após uma das reuniões, cujo tema principal foi a chamada “guerra de preços”, um dos associados disse o seguinte: “*se for pra vender medicamento abaixo do custo eu prefiro sair do negócio*”. O preço parece ser um efeito em cascata, pois há uma tendência da redução dos descontos por parte dos laboratórios. Por consequência, as distribuidoras com quem os atores negociam não conseguem oferecer grandes descontos. Mas, a questão do preço não se limita a isso. Além da redução dos descontos pelos laboratórios, outros elementos da rede-de-atores da qual a Rede Alfa é um componente e ao mesmo tempo um efeito, também sofreram alterações recentemente, como mudanças na tributação de produtos oriundos de estados diferentes, clientes bem informados

que comparam preços entre concorrentes, fiscalização mais rigorosa por parte do governo.

Já alguns associados seguem esse movimento de oferecer altos descontos, muito por causa da concorrência local:

*“Por exemplo, aqui esse desconto altíssimo, você tem que acompanhar. Nós estamos dando 40% de desconto nos genéricos e eles não estão, e 25, 30% no restante dos produtos. Num é qualquer farmácia que ta dando nas outras cidades” (Entrevistado A).*

Outros são mais resistentes e preferem oferecer serviços adicionais:

*“Muitas das vezes eles jogam pesado, que eles jogam em cima de.. de preço [...] A gente tenta prender com a qualidade de serviço mesmo, que é a prestação de serviço. É uma das coisas que a gente trabalha hoje” (Entrevistado E).*

Para reforçar a idéia dos serviços, um caminho estratégico empregado por um dos membros da Rede Alfa, com o objetivo de tentar atrair os clientes, foi criar uma associação entre elementos não-humanos. Como sua empresa possui um departamento de *delivery*, o associado atrelou a entrega dos produtos a alguns brindes, de maneira que as pessoas procurassem comprar na sua loja, em função deste benefício. A associação criada entre os elementos faz com que os clientes fiquem propensos a pedir produtos daquela loja em específico. Há, portanto, a participação de não-humanos no processo estratégico. O relato a seguir traduz isso nas palavras do entrevistado:

*“Tem criança que a mãe vai fazer pedido na farmácia, pede.. pede.. pede, a mãe já fala assim oh ‘manda só... manda aquela que entrega bala’, cê entendeu? ‘manda bala, num pede pra outra [farmácia] não’. Porque se eu mandar flor, vou mandar só pra mulher, né? E assim, uma balinha num*

*atinge nem homem nem mulher, e atinge criança, atinge todas” (Entrevistado E).*

Cumpra ressaltar que, aqueles associados que trabalham com elevados descontos também possuem serviços adicionais para atrair os clientes, e os que dizem primar pelos serviços também estão sempre em busca de oferecer descontos competitivos. Esses dois aspectos convivem e não são mutuamente excludentes. O que muda não é ter ou não uma coisa ou outra, mas sim em qual intensidade cada um pratica tal estratégia e as contingências que o faz mudar, considerando seus contextos locais (cidades) específicos, que podem variar em termos de concorrência; o calendário anual com as datas festivas, período em que são realizadas ações estratégicas pontuais; uma condição especial oferecida pelos fornecedores-parceiros ou fornecedores não-parceiros:

*“A gente tem um certo compromisso com a associação.. filosofias a... a seguir, mas não deixamos de ser independentes. Eu posso tomar as minhas atitudes individuais, pessoais, levando em conta o... a realidade da minha cidade, que muitas vezes é diferente do meu colega que tá lá em outra localidade [...].nós estamos com uma campanha agora, desconto de trinta a cinquenta por cento. Essa num tem nada a ver com algum momento especial. Essa tem a vê com a concorrência local” (Entrevistado G).*

Novamente, pode-se identificar a tensão entre os interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo, o que gera, de um lado, dependência, *“a gente tem um certo compromisso com a associação”* e, de outro, independência, *“mas não deixamos de ser independentes”*. Estas dicotomias, na verdade, não existem *a priori*, mas são efeitos das redes de materiais heterogêneos que compõem as práticas estratégicas da Rede Alfa. A idéia de dependência (compromisso) é gerada por inscrições em forma de regras materializadas no estatuto, acordos de compras negociados com os fornecedores, sentimento de coletividade; enquanto

a independência é produzida, principalmente, por contingências, práticas específicas do contexto em que cada ator se insere dentro de sua cidade: concorrência local, datas comemorativas da cidade, promoção de produtos específicos. O relato de um dos entrevistados ilustra essa questão:

*“Quando tem uma coisa localizada, vamos dizer assim, o aniversário da cidade de V [nome da cidade], onde eu estou por exemplo, se eu quiser fazer uma ação, essa ação é individual, é pessoal, é particular, é só minha, o grupo não responde por isso” (Entrevistado G).*

Embora, em princípio, o grupo não responda por essa ação, no item que trata do tema estratégico “Marca/Franquia” será visto que uma ação estratégica, que seria supostamente uma estratégia “individual”, é também coletiva, pois a Marca da Rede Alfa está vinculada, ou pelo menos deveria estar, a tudo aquilo que os associados fazem, seja em termos de propaganda no rádio, emissora local, material institucional (panfleto, calendário, jornal de promoção), dentre outros. Porém, como nada é certo e irreversível, alguns membros podem possuir interpretações distintas e praticar ações que sejam contrárias a essas idéias, como foi o caso anteriormente exemplificado do associado excluído do grupo por não compartilhar da visão de “compromisso”, uma vez que realizava suas compras com fornecedores não-parceiros para além da margem permitida pela rede.

A margem de flexibilização permitida pela Rede Alfa, para que os associados comprem produtos de empresas não-parceiras, a fim de possibilitar uma flexibilização na estratégia de Negociações/Compras, para que os atores possam aproveitar oportunidades que venham a surgir ou para que não haja o risco de possíveis comportamentos oportunistas, pode redundar em algumas distorções, em termos do preço final de determinados produtos nas diferentes lojas da rede, levando a uma heterogeneidade de preços:



*“Igual nós fizemos agora a pouco tempo, éh... nós fomos olhar a questão de lenços umedecidos, esse lenço pra criança. Aí nós fizemos uma tomada de preço loja por loja. A disparidade assim... tinha diferença aí de setenta por cento de preço de uma determinada loja pra outra. E na realidade, que que aconteceu? Como ele num é um produto que era comprado nessas distribuidoras que são parceiras, cada um comprava aonde queria. O que que acontecia? Eu mesmo tinha um preço alto porque eu comprava ele muito alto, entendeu? Aí a Rede Alfa me passou: ‘não, a empresa tal vende ele pelo valor tal’. Aí eu passei a comprar ele mais barato e vender ele mais barato” (Entrevistado C).*

Se, por um lado, a translação dos interesses referentes à estratégia Negociação/Compras culminou na flexibilidade de comprar 20% dos produtos de empresas não-parcerias como solução da controvérsia, por outro lado, criou práticas de preços diferentes nas empresas associadas, o que mais tarde acabou conflitando com uma outra estratégia visualizada pelos atores: a expansão da rede por meio de franquias. Determinação de preços iguais em dados produtos que serão disponibilizados em todas as lojas da Rede Alfa ocorre somente quando, nas negociações com os fornecedores fica, preestabelecido o preço de venda que, invariavelmente, conta com uma margem muito pequena, e em algumas linhas de produtos até negativa, isto é, o produto é vendido abaixo do custo.

Esta prática estratégica envolve a confecção de um encarte de jornal da rede com as promoções dos chamados “produtos iscas”. Estes produtos agem sobre os clientes de maneira a atraí-los para dentro da loja, ampliando a possibilidade de compras de outros produtos. A simples apresentação de um produto com um preço atrativo num panfleto produz um estímulo que pode levar o cliente até a loja para comprá-lo, isto é, um agente não-humano atuando sobre um elemento humano. Mas, isso não é determinístico. Dotar não-humanos de capacidade de agência não significa anular a mesma capacidade dos humanos

(clientes). Com base nesta idéia de atrair os clientes, surgiu a estratégia de criar um produto de marca própria: uma fralda. Os relatos dos entrevistados demonstram o surgimento desta orientação estratégica:

*“A fralda virou um atrativo em tudo quanto é loja, em tudo quanto é lugar. Como o pessoal usa a fralda éh... como atrativo ou usando uma linguagem popular “boi de piranha”<sup>37</sup> éh, éhh, que que acontece? Essa idéia da fralda até foi minha. Aqui em V [cidade do associado] principalmente, a concorrência compra a fralda por três reais, e vende ela a dois e noventa. Botam um preço até abaixo do custo né. Então, em V também de uma maneira geral, ninguém ganha dinheiro com fralda. Então a Rede Alfa..., um dia eu cheguei numa reunião e falei: ‘olha, eu vó montar uma fábrica, uma fabriqueta de fralda pra mim. Minha. Pessoal’. Aí o pessoal falou: ‘não uai, vamo fazer pra todo mundo né’. Aí... ‘Então vamo fazer pra todo mundo. Mas vamo comprar a fábrica ou vamo tercerizar?’ Acabo a opção foi tercerizar” (Entrevistado G).*

*“Por que o quê que acontece? Você fica batendo em fralda com preço, ta?, com todo mundo. Então todo mundo vende a Pamper’s ta?, aí a Pamper’s custa sete e noventa e nove, o cara da esquina vem põe por sete e noventa e nove, cê vai, chega e abaixa pra seis e noventa e nove, e o cara vai.... E a fralda Pamper’s que você tem, o cara da esquina tem, o outro tem, o outro tem, ta? Agora a fralda “A” [fralda com marca própria] não, só nós que temos” (Entrevistado I).*

A fralda de marca própria permite aos atores estabelecerem um determinado preço que somente será praticado por eles, dado que os concorrentes não poderão vender aquele produto, pois é uma marca de propriedade exclusiva da Rede Alfa. Essa translação contribui para que os atores tentem minimizar a “guerra de preços” e não cheguem ao ponto de venderem fraldas abaixo do custo. Este produto também é vendido pelo mesmo preço em

---

<sup>37</sup> Produto isca para atrair os clientes para dentro da loja.

todas as lojas da rede, representando um avanço na consolidação da estratégia de expansão visualizada pelos atores:

*“A fralda “A”, por exemplo, agora vai vim panfleto, os mesmos preços, tipo assim, ‘oh gente..., esse produto nós vamos ter o mesmo preço’. A fralda “A” agora..., fez uma média lá igual pra todo mundo, vai colocar panfleto pra todo lado. Nós vamos manter o grupo inteiro vendendo fralda “A” pelo mesmo preço. Tudo é combinado ‘oh gente quanto vocês tão vendendo?’” (Entrevista 01).*

No caso da fralda, identificou-se também o exercício do controle a distância. Nas reuniões, tabelas eram projetadas discriminando os associados e o número de fardos de fralda comprados da empresa terceirizada. Os atores podiam, então, conhecer a situação de cada um em relação às vendas deste produto. Alguns vendiam mais outros menos. E, assim como nas Negociações/Compras, esse momento possibilitava o surgimento dos problemas referentes ao produto, como falha na entrega da mercadoria ou lote defeituoso. Por trás daqueles resultados de compras e vendas, representados por números e percentuais na tabela, existem diversos elementos que durante as discussões emergiam, enquanto os atores negociam seus interesses. Por exemplo, o resultado geral positivo foi creditado à campanha promocional realizada para alavancar as vendas. Mas apesar desse resultado geral, determinados associados não obtiveram um bom desempenho. Os outros membros procuraram, então, reforçar a idéia de trabalhar com apenas duas marcas de fraldas além da marca própria, ação esta já desenvolvida por alguns dos membros que tiveram resultado satisfatório.

No tocante à estratégia de preço os associados convivem com o movimento do mercado em direção a altos descontos. Mas esse movimento não representa algo constituído *a priori*. Ao contrário disso, os próprios atores da Rede Alfa fazem parte dele, mesmo que localmente, e são também responsáveis

pela sua produção. Quando se utiliza a expressão “guerra de preços”, a primeira imagem que se tem é a de uma arena de batalha na qual os competidores seriam entidades anônimas. A prática do desconto acontece no balcão da drogaria, na interação face-a-face com os clientes, em micropráticas do cotidiano que, conjuntamente com outras drogarias, gera tal “guerra de preços”, que seria, portanto, o efeito de práticas localizadas em contextos específicos. Essa “guerra” é muito mais uma consequência da articulação das redes-de-atores, do que algo dado na ordem das coisas, como se já existisse ali independente das práticas dos atores. A arena onde se desdobra essa batalha seria o efeito de uma rede de matérias heterogêneas, composta por produtos, dinheiro, clientes, concorrentes, descontos, promoções, preços, negociações, fornecedores, vendedores, panfletos, encartes de jornal, e todo o material relacionado com o segmento de drogarias e que seja passivo de ser mencionado.

#### **5.4 Marca/Franquia**

A constituição formal da Rede Alfa ocorreu no ano de 2001, mas, até o início de 2003, ela não possuía uma marca que identificasse seus membros como integrantes de uma rede interorganizacional. Em assembléia extraordinária no dia 20 de fevereiro de 2003, seus participantes aprovaram o contrato de licença do uso da marca, bem como suas normas de licenciamento, que constam no atual Estatuto Social, o qual delibera sobre as diretrizes e pré-requisitos para sua utilização. A partir de então, todas as lojas da rede passariam a ser identificadas com esta marca, vinculado-a ao seu antigo nome. Materiais institucionais (panfletos, calendários, encartes em jornais, etc), propagandas no rádio e em emissora local, ou qualquer tipo de vinculação publicitária levariam esta marca em associação ao nome da empresa, como forma de divulgação e fortalecimento

da rede na região. Dentre outros atributos, adquirir a identidade de membro da Rede Alfa demandaria, agora, estabelecer uma relação com sua marca.

Logo que foi definida a criação da marca, surgiram resistências iniciais devido ao fato de que quase todas as empresas pertencentes ao grupo são de caráter familiar, algumas com mais de cinquenta anos de existência e que foram sendo passadas de geração em geração com o mesmo nome desde a fundação. Portanto, há décadas, todos os materiais institucionais, propagandas, promoções, ações estratégicas, relacionamento com fornecedores, foram desenvolvidos com base no nome original da empresa. Aliado a isso, os clientes sempre identificaram a empresa a partir daquele nome. Isso significa que uma alteração nesta rede-de-atores transformaria também, de alguma forma, a relação com os clientes, uma vez que os mesmos estariam transacionando com uma “nova empresa”: novas práticas, novo *layout*, novos produtos (marca própria por exemplo), novas promoções.

A estratégia referente à marca da rede compreendia, inicialmente, apenas associá-la ao nome antigo das empresas e, com o tempo, na medida em que os clientes fossem se acostumando e identificando os novos elementos que passaram a fazer parte e constituir aquela empresa, o nome original seria extinto e todas as lojas da Rede Alfa se apresentariam somente com a marca da Associação. Mas, a relação histórica de muitas empresas com o local onde se encontram representou, naquele momento, uma resistência a essa mudança radical. Os associados, então, decidiram proceder de maneira mais gradativa com essa questão da imagem, pois se fosse mal gerenciada, poderia prejudicar a posição da empresa e até redundar em perda de clientes. Um dos entrevistados explica que:

*“Nós resolvemos éh... não colocar o nome [marca da rede] muito forte nas nossas lojas, nas nossas cidades, por quê? Porque eram farmácias muito antigas, já tinham aquele nome*

*próprio, eh... isso aí nós ficamos meio com medo” (Entrevista 02).*

No entanto, uma vez definido que o nome original da empresa ficaria associado à marca da rede, uma empresa de marketing especializada foi contratada para a divulgação da marca e confecção dos materiais referentes à publicidade e propaganda, se responsabilizando pela elaboração de ações estratégicas pontuais em datas comemorativas. Um novo ator entrou na relação com a Rede Alfa, ator este que também é elemento constitutivo de suas práticas estratégicas. Nas datas festivas de cada ano, a empresa de marketing apresenta uma variedade de opções em termos de possíveis campanhas no rádio, televisão, confecção de brindes, dentre outros. Essas propostas são levadas, pelo seu representante (que será chamado de “R”), às reuniões com os associados e a eles apresentadas. Os atores negociam entre si quais das opções julgam mais interessantes, considerando uma série de elementos como custo, aparência (no caso de brindes), preferências pessoais, impacto, amplitude da ação e adequação à data em si. Durante a pesquisa, presenciou-se uma dessas negociações que se desdobram durante a atividade do fazer estratégia nas práticas sociais da rede e que representam processos de translação (Callon, 1986).

Em uma das reuniões observadas, o R da empresa de marketing também estava presente e apresentou possíveis direcionamentos estratégicos para a campanha de Natal. Geralmente, nas campanhas realizadas em datas festivas (dia dos pais, dias das mães, dia das crianças), os associados oferecem brindes para os clientes que comprarem produtos durante um determinado período que antecede aquela data; no caso observado foi o Natal. Os brindes apresentados pelo R foram: rádio palito; frasqueira com uma toalha dentro; caneca; calendário 2007 da Rede Alfa; lata de panetone. Os três primeiros não despertaram o interesse dos associados. O próprio R parecia não acreditar muito na boa repercussão destes objetos. Portanto, a discussão que se seguiu girou em torno

do calendário 2007 e da lata de panetone. Depois de apresentados os itens que não interessaram aos atores, foi projetado no quadro um modelo do calendário, seu *layout* com a logomarca das empresas e a marca da rede. Em cada data festiva apareceriam no calendário as ações da rede programadas para aquela época. Em uma tabela mostrada por R, podiam-se visualizar os valores unitários do calendário de acordo com a quantidade de unidades adquiridas e o número mínimo que os associados poderiam pedir.

Os associados, por alguns minutos, discutiram a quantidade de unidades que seria a ideal, levando em conta o custo de produção dos mesmos. Seguiram-se, então, várias argumentações que envolviam percentuais, números, valores. Na seqüência, R indicou quatro opções de latas de panetone, com diferentes cores, *layouts*, marca da rede representada de variadas formas e posições, bem como o custo unitário de cada uma de acordo com o número de unidades pedidas e o número mínimo que poderia ser feito. Os associados demonstraram bastante interesse neste item e discutiram, por algum tempo, qual das opções seria a mais vantajosa. Na avaliação, além do custo, eram analisados os desenhos adicionais da lata, a combinação de cores e posição da marca da rede. R explicou que os associados poderiam oferecer apenas a lata de brinde sem panetone dentro, ou a lata com panetone da Bauduco ou com panetone de uma padaria. Com o panetone da Bauduco, o valor total ficaria elevado, embora o prazo de validade do produto fosse de noventa dias. Com o panetone da padaria, haveria um custo menor, mas com validade de apenas quinze dias. Para solucionar essa questão, R sugeriu que os associados fizessem apenas a lata, e a opção de colocar panetone ou não ficaria a critério de cada um. A Rede Alfa financiaria a lata, e o panetone deveria ser adquirido pelo associado interessado. Em seguida à apresentação de R, o gestor da rede projetou no quadro uma tabela que classificava as lojas dos associados de “A” a “F”, no que tange ao volume de compras mensal que cada um normalmente realiza ao longo dos meses com produtos para suas farmácias.

A distribuição dos brindes entre os associados teria como base a proporção do volume de vendas dentro da classificação elaborada pelo gestor. Esse mecanismo constitui uma forma, encontrada pelo gestor para impedir que uma loja com o volume de compras de R\$ 200.000,00, por exemplo, ganhasse a mesma quantidade de brinde de uma loja com potencial de R\$ 50.000,00. Caso algum associado se interessasse por mais unidades, teria que arcar sozinho com o custo adicional. A quantidade pedida seria o número mínimo de unidades para que o pedido fosse feito. Após a avaliação dos itens e seus custos, os associados decidiram encomendar a lata. Contudo, um dos associados levantou uma questão: devido ao elevado custo da lata, o número de unidades pedidas não poderia ser muito grande, assim, na divisão proporcional as lojas ficariam com poucas latas, restringindo o número de clientes que iriam receber e limitando os objetivos da ação estratégica que correspondia, justamente, à divulgação da marca da rede e atração de clientes. Neste momento, R argumentou que o calendário, além de ser um brinde, é um informativo sobre a rede, pois cada mês do calendário está relacionado com uma campanha do grupo em datas festivas (dias das mães, dia das crianças).

Novamente, foram avaliados custos, quantidade de calendários, seu efeito informativo, maior número de clientes atendidos, até que os atores mudaram a escolha e optaram pelo calendário e não mais a lata. Foi aprovada a quantia de 50.000 unidades do calendário, um número muito maior do que poderiam fazer com as latas de panetone. Alguns associados cogitaram, inclusive, a possibilidade de patrocínio dos parceiros, mas o gestor disse que seria difícil, pois os mesmos, nestes casos, pedem uma contrapartida inviável em termos de volume de compras que os associados teriam que atingir nas Negociações/Compras. A decisão foi posteriormente divulgada do site na Rede Alfa:



*“Para o novo ano, preparamos um brinde especial: o Calendário 2007 Rede Alfa. Foram produzidas 50.000 unidades que serão encaminhadas aos associados e distribuídas aos seus clientes. O calendário traz, em cada mês, informações sobre as campanhas e inovações promovidas pela Rede Alfa, além da logomarca dos associados em suas páginas. É um brinde útil e com certeza trará retorno positivo” (Site da Rede).*

Neste episódio, pôde-se verificar como ocorre o processo de translação e como os atores se articulam em busca de uma dada orientação estratégica específica. Vários elementos humanos e não-humanos são mobilizados, alistados e os objetos representam parte constituinte deste processo estratégico. A participação destes elementos não-humanos tem por objetivo atrair os clientes e alavancar as vendas naquele período. É na relação destes objetos (brindes) com outros objetos (medicamentos ou itens de perfumaria a serem comprados), que os primeiros serão dotados com a capacidade de agir sobre elementos humanos, fazendo com que os últimos tenham maior interesse em adquirir algo nas lojas. Sozinhos, os brindes são apenas, por exemplo, um pedaço de papel com números e palavras, marcando os meses e dias do ano no caso do calendário, ou um amontoado de metal configurado no formato de uma lata de panetone. Quando entram na relação com outros objetos (medicamentos associados a eles), pessoas (vendedores da loja que falarão sobre eles no ato da venda) e contextos específicos (campanha de natal) ganham “propriedades miraculosas” (Latour, 1994a: 110) e são dotados de capacidade de agência de maneira que estimulam o interesse dos humanos (clientes) e os atraem para dentro das lojas. Cumpre ressaltar que a ação executada pelo brinde-produto não é determinística, no sentido de que, forçosamente, levará o cliente a comprá-lo, mas apenas que esse objeto adquiriu uma dada capacidade quando entrou na relação com outros elementos sociais e não-sociais. Não se está afirmando, aqui, que estes híbridos transformam clientes em entidades desprovidas de agência, a ponto de

determinarem de fato sua decisão pela compra<sup>38</sup>, uma vez que não é somente esse elemento que as pessoas consideram no ato de comprar; no entanto, esse objeto pode ser um dos elementos.

Estratégias como esta, que visam à divulgação da marca da rede, contribuíram para que os associados adquirissem mais confiança e a adaptação gradual à nova realidade substituiu, pelo menos em parte, o sentimento de medo por uma sensação de que a associação da empresa com a marca da rede conferiria às suas organizações mais credibilidade. Algumas passagens das entrevistas ilustram essa questão: “*o quê que ela [marca] veio trazer? Mais confiança, mais credibilidade, que a gente tá associado a uma rede também*” (Entrevistado E). Outro entrevistado afirmou que: “*isso dá uma idéia de imponência né, dá uma idéia de ser grande, dá uma idéia de quem que é grande, realmente tá no mercado, então é interessante*” (Entrevistado I).

Os membros da rede têm a sensação de que a associação entre o nome de suas empresas e a marca da rede gera credibilidade. Por outro lado, recentemente, eles identificaram, por meio de uma pesquisa, que a rede ainda não é tão conhecida dos clientes. Estes conhecem as empresas muitas vezes apenas pelo seu nome original e não sabem o que é ou o que representa a marca da rede. Considerando que as entidades adquirem seus atributos na relação com outras entidades (LAW, 1999a; 1997a), talvez esse atributo (credibilidade) até exista, mas não para os clientes que não conhecem a rede; logo, para eles, não há relação entre a empresa e o referido atributo. No limite, esse atributo é reconhecido pelos fornecedores que se relacionam diretamente com a rede, com os associados e com os clientes que de fato conhecem a marca da rede. Muitos deles desconhecem a marca, porque ainda persistem determinadas estratégias, desenvolvidas em algumas cidades, que não associam a marca da rede ao nome

---

<sup>38</sup> As decisões referentes ao processo de compra fogem à proposta deste trabalho, por isso não serão abordadas em maiores detalhes.

da empresa. A princípio essa associação deveria ser uma condição *sine qua non*, tacitamente definida entre os associados. E esse é um “paradoxo estratégico” gerador de tensões e que os atores atualmente tentam solucionar. Um caminho encontrado foi a contratação de um consultor, cuja função será visitar todas as lojas da rede para analisar como a marca está sendo inscrita em materiais institucionais, *banners*, propaganda em veículos de comunicação, na tentativa de orientar os atores neste sentido e levantar as principais dificuldades.

A resolução deste problema com a marca é de fundamental importância para a estratégia de expansão da rede, uma idéia que vem sendo discutida há muito pelos atores. Nessa nova etapa, não somente a marca terá que ser divulgada de maneira uniforme, como também outros aspectos referentes ao negócio. Além da padronização da arquitetura das lojas, *layout* das gôndolas, fachada externa e configuração interna, os associados ainda acreditam que é preciso trabalhar da mesma maneira, ou seja, é preciso que as práticas e rotinas de trabalho também sejam padronizadas. Esta estratégia, porém, gera um problema: a expansão demanda a ampliação da rede no que concerne ao número de membros, falha que levou os atores a saírem da Rede Beta, primeira Associação fundada por eles. Por outro lado, os associados sentem a necessidade de aumentar o volume de compras e fazer a rede ser (re)conhecida em um território mais amplo do estado de Minas Gerais. Uma saída encontrada foi expandir a rede por meio de franquias:

*“Se fosse só fazer expansão hoje a Rede Alfa teria mais de cem lojas, então viraria uma outra Rede Beta. E nós não queremos isso. Então a gente preferiu criar uma franquia. Pra isso ele [novo membro] vai ter as mesmas condições que nós temos, os mesmos benefícios, os mesmos cursos, os mesmos treinamentos, a mesma acessória contábil, jurídica, tributária, tudo. Ele só num vai ter o que?, o poder de decisão, o poder de vim participar de reunião, nem de votar nem de ser votado. Só vai participar de reuniões quando for reuniões de confraternização. Mas o poder de decisão do que*

*faz ou deixa de fazer vai continuar na mão dos onze. Nós onze e mais os agregados<sup>39</sup>” (Entrevistado J).*

*“Vamos aí sim criar dentro da Rede Alfa um sistema de franquia, tá?, que é o que a gente precisa pra tá se expandindo. Eu acredito que, éhh.. éhh.. se a gente abrir esse grupo num sistema associativista somente, nós vamos cair no mesmo erro que a gente caiu na antiga Rede Beta, tá?, aonde o poder de decisão vai pra mão de todo mundo, então não se decide nunca nada” (Entrevistado I).*

Existe uma necessidade de expandir a rede, mas não no mesmo sistema da outra associação. Em vista disso, a franquia se apresenta como caminho indispensável para esta estratégia, ou seja, um Ponto de Passagem Obrigatório para a translação dos interesses dos atores e a consecução de seus objetivos. Expandir via franquia é uma forma de inserir novos atores na relação, porém sem correr o risco de desestabilizar a rede-de-atores como no caso da experiência passada, pois isso poderia levar ao seu fracasso. Contudo, os atores ainda não desenvolveram práticas uniformes de trabalho, o que, para alguns, dificultaria a implementação desta estratégia já de imediato. Há o reconhecimento de que é preciso avançar neste sentido:

*“Acho que ainda é cedo pra Rede Alfa tomar essa atitude, né. Eu acho que pra você ter uma franquia, primeiro você tem que fazer o seguinte: você teria que... teria que ter todas as lojas existentes dentro da Rede Alfa em um só padrão, seja de estética, de temática de trabalho, desconto. Então, esse padrão ainda não existe. Hoje nós somos associados, mas cada um tem uma regra diferente de trabalho. Eu acho que pra você estabelecer uma franquia, essa regra de trabalho, ela tem que ser éh, unificada pra todos né, pra que você imponha a sua maneira de trabalhar para os novos que tão entrando. E isso não acontece ainda. Então, a franquia hoje ainda, eu, no meu modo de ver, ela não caberia na Rede Alfa” (Entrevistado C).*

---

<sup>39</sup> Agregados são os seis associados contribuintes.

*“Os consumidores de um modo geral, eles.. eles.. têm contato de um modo geral, com farmácias da Rede Alfa em diversas cidades. E eles vêm um padrão completamente diferente. Um padrão éh, completamente distorcido, porque eu ajo de uma maneira, o Associado I age de outra, o Associado G de outra, o Associado D de outra. Nós num temos uma... uma consciência de que éhh..., aquele velho ditado dos três... dos três mosqueteiros, né? Um por todos e todos por um”* (Entrevistado H).

Práticas de trabalho uniformes também referem-se aos preços dos produtos nas lojas, que são diferentes em cada cidade onde os associados estão presentes.

*“É, porque hoje cê tá aqui, mas amanhã cê pode tá em P [cidade da região], cê pode tá em C [cidade da região], e de repente cê chega lá e vê que o preço lá é totalmente diferente do daqui. Eu vou citar o caso de uma fralda, chamada fralda “A” [marca própria], né. Até há um mês atrás cada um praticava um preço diferente..., cada um praticava um preço diferente até uma reunião que tivemos lá, que nós resolvemos que esse preço tem que ser coeso, ele tem que ser uniforme pra todas as lojas. Então é um passo né, um grande passo que nós demos no sentido de uniformização das lojas né”* (Entrevistado C).

Todavia, interferir na estratégia de preço pode produzir mais tensão entre as diferentes orientações da Rede Alfa, dado que os preços dos produtos são definidos de acordo com a concorrência local e a competição com as grandes empresas do segmento, além da característica do próprio mercado onde determinados produtos são mais vendidos do que outros. Mas, a problemática maior que se insere neste caso remete à dificuldade de estabelecer um padrão de atuação, seja em termos materiais (*layout* das lojas, produtos com preços semelhantes, uniformização de funcionários) ou relacionais (formas de atendimento, serviços ao cliente ou “*regra/rotina de trabalho*”). Contudo, talvez não seja possível estabelecer um padrão global, porque talvez existam somente

práticas (Law, 1999b). Por mais padronizadas e uniformizadas que sejam as empresas da Rede Alfa, elas nunca serão completamente iguais, mas serão semelhantes e diferentes ao mesmo tempo. Semelhante em função da adoção de alguns parâmetros similares, mas diferentes porque envolvem pessoas (proprietário, funcionários, clientes) e materiais (*layouts*, arquitetura, produtos) diferentes, mesmo que em algum momento possa haver uma sobreposição de alguns desses elementos. É difícil delimitar onde começa a semelhança e onde termina a diferença. Um esforço, principalmente no caso da padronização dos materiais, pode, no limite torná-los parecidos, mas não iguais, porque todas essas coisas são efeitos das práticas e não existem *a priori*; são, na verdade, produzidas e moldadas por elas. Uma vez que esses materiais se inserem em um contexto diferente, sofrem transformações, muitas delas pequenas, mas dificilmente permanecem iguais. Se de um lado, a franquia corresponde ao Ponto de Passagem Obrigatório (PPO) no sentido de resolução da estratégia de expansão, por outro, é um PPO que produz uma série de dificuldades e “resistências” que os atores precisarão superar caso queiram construir esta estratégia.

### **5.5 Cartão de Crédito**

O processo de estrategizar que envolve o cartão de crédito iniciou-se há mais ou menos um ano, e vem sendo desenvolvido pelos membros da rede como um dos focos principais de suas ações, tendo em vista que uma parte significativa das atividades e práticas sociais da Associação Alfa gira em torno deste propósito, dividindo os esforços dos atores, juntamente com os outros três processos estratégicos. Pode-se dizer que este é o objeto ou elemento não-humano de maior impacto nas práticas estratégicas da rede, uma vez que sua entrada na rede de relações do grupo Alfa produziu transformações e alterações

em sua configuração, principalmente porque este elemento conduziu à criação de uma outra empresa, a empresa “G”, responsável pela sua administração.

A idéia do cartão de crédito partiu de um associado, que em uma das reuniões lançou essa proposta para discussão entre os membros. Os demais visualizaram uma boa oportunidade de negócio e, então, buscaram se inteirar mais do assunto com uma empresa processadora de cartões de crédito, especialista em emissão e operações com cartão (denominada aqui de “K”). Um representante da K participou de várias reuniões com os associados para esclarecer no que consistiam os procedimentos para possuir um cartão de crédito próprio. Convencidos da viabilidade do negócio, os integrantes da rede investiram neste projeto.

A criação do cartão teve duas motivações: a) redução da inadimplência dos clientes; e b) retorno financeiro. A inadimplência representava algo comum no cotidiano dos negócios dos associados, principalmente por causa da desorganização no processo de cadastramento do cliente. Os processos de cadastros se desenvolviam com informações incompletas, faltando o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), identidade e endereço dos clientes, comprometendo assim a possibilidade de cobrança caso o mesmo não quitasse suas dívidas. E isso acontecia com frequência. Ao se cadastrar, o cliente fazia suas compras, pagava no início, mas depois não arcava com o resto de seus débitos. Sem informações precisas, os associados não podiam incluir o nome daquela pessoa no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Outro problema referia-se à relação muito próxima entre o proprietário da empresa e os clientes, por serem cidades pequenas e os proprietários quase sempre conheciam pessoalmente seus consumidores. Com isso, os clientes, muitas vezes, atrasavam o pagamento por diversos motivos e, depois, pediam pessoalmente ao associado que não cobrasse juros:

*“Aí cê acaba tirando o juros, num sei o quê, e isso é custo pra você. Se você colocar isso dentro do seu negócio ta?, cê vai ver que de credinho em credinho<sup>40</sup> cê vai perdendo realmente, e que pode até a vir a comprometer seu negócio”* (Entrevistado I).

Ao perceberem o crescimento da utilização de cartões de crédito e a diminuição do uso de cheques nas transações comerciais, associados visualizaram também uma oportunidade de retorno financeiro a partir de um cartão de crédito próprio: *“nós vimos que banco ganha muito dinheiro ta?, por que que a gente então num faz essa, tipo de banco também”* (Entrevistado I). Para tanto, os atores precisaram constituir uma outra empresa, denominada aqui de “G”, da qual todos os associados são sócios e possuem participação. A criação desta empresa é um requisito legalmente indispensável, pois a Rede Alfa é uma associação sem fins lucrativos e não poderia assumir o cartão. Os atores, então, transferiram a responsabilidade da cobrança dos clientes inadimplentes para a G, que passaria a ser a administradora do cartão de crédito, e as operações de transação do cartão ficaram sob tutela de da empresa C.

Alguns dos benefícios do cartão para os clientes são: parcelamento das compras, descontos nos produtos, várias opções de datas de vencimento da fatura, ocasionalmente sorteios de prêmios e pagamento em qualquer banco ou nas próprias lojas da rede. O pagamento nas lojas é interessante para os associados porque assim, ao entrar na loja, o cliente pode aproveitar para comprar algum produto. Por meio do cartão é possível ainda obter informações digitalizadas sobre os clientes, produtos comprados, frequência das compras e informações adicionais sobre seus perfis.

Considerando que o processo estratégico se desdobra em atividades e práticas cotidianas, nas quais não-humanos participam tanto quanto humanos, a estratégia cartão de crédito se mostrou muito mais complexa do que os atores

---

<sup>40</sup> Créditos concedidos pelo associado ao cliente



imaginariam, pois os objetivos iniciais não foram atingidos como pretendiam os membros da rede, isto é, a inadimplência permaneceu praticamente no mesmo estágio e, dos 7.000 cartões previstos, apenas 1.457 foram ativados. Uma vez que as associações de elementos humanos e não-humanos deste fazer estratégia se desestabilizaram, foi possível observar a rede-de-atores que a compõe e os “nós” frágeis que impossibilitaram seu sucesso, pelo menos temporariamente. O primeiro problema refere-se a uma prática comum entre os associados. Os chamados “clientes ruins”, aqueles que normalmente atrasam pagamentos, em muitos casos são passados para a responsabilidade da empresa G, no intuito de que ela conceda o crédito e assuma o risco:

*“Porque hoje, muitas pessoas falam assim: ‘ah, esse cliente é ruim, então eu vou jogar pra G, porque a G que vai conceder o crédito pra ele’, tá? E deixa o cliente bom na cadernetinha, tá?. Se ele fizer isso, ele tá matando a empresa que é dele”*  
(Entrevista 09).

Somem-se a isso, as taxas cobradas dos clientes na adesão ao cartão, também surgiu como uma barreira. Há, ainda, problemas no processamento da documentação dos clientes enviada à empresa G para efetivação do cadastro. Outra dificuldade que os associados identificaram está relacionada com a marca. O cartão, até então produzido apenas com a marca da rede, sem vincular o nome da empresa-associada, gerou “resistências” de adesão dos consumidores. Como eles não conhecem muito a marca e o que a mesma representa, alguns não adquirem o cartão em função de uma carência de informações sobre o que significava essa marca da Rede Alfa. Por fim, ainda persistem os problemas da inadimplência. Mesmo com os mecanismos de cobranças legais, essas situações ainda são uma constante. Em uma das reuniões o Associado I se mostrava preocupado com a situação da empresa G e projetou no quadro um conjunto de procedimentos sobre como os associados deveriam agir para regularizar a

situação dos clientes inadimplentes. Essas diretrizes foram definidas por ele, mais dois associados e o gestor, em uma reunião realizada em Belo Horizonte, com a empresa C. Na reunião em BH, ficou definido o quanto seria cobrado de juros em função do tempo de débito. Por exemplo, débitos de um mês, juros X; débitos de dois meses; juros Y. A renegociação da dívida proporciona ao cliente múltiplas opções para regularizar sua situação e por ser vantajosa em termos dos juros cobrados, aumenta as chances de pagamento. Ainda na reunião, o Associado I projetou no quadro uma tabela com o número total de cartões ativos. Alguns associados efetivaram mais cartões outros menos, enquanto um deles não havia feito nenhum. O Associado I afirmou que deveria ser estabelecido um número mínimo de cartões para cada membro atingir até o final do ano de 2007, sugerindo que fossem 1.500 cartões por associado.

Dada a condição da rede-de-atores que gera a estratégia “Cartão de Crédito”, a translação dos interesses dos atores e suas negociações em torno dela, além da meta de 1.500 cartões/ano, produziram outros caminhos ou alternativas que os associados teriam que percorrer para estabilizarem novamente essa rede de relações, no intuito de fazer com que se torne um conjunto de associações entre elementos humanos e não-humanos bem sucedida. Primeiro, contratar pessoas para divulgar e estimular os clientes a adquirirem o cartão. Segundo, selecionar um grupo pessoas portadoras de cadastros regulares com o comércio a partir de consultas em associações comerciais, e mandar o cartão desativado pelo correio apresentando todos seus benefícios. A opção de ativar ou não ficaria a critério do cliente. Com o cartão em mãos e informado das vantagens e facilidades, ele poderia se interessar em ativá-lo.

Essa idéia partiu do exemplo levado pelo gestor na reunião, de um cartão de crédito desativado de uma dada empresa, recebido por ele em sua própria casa, cuja ativação ou não dependeria de seu interesse ou não. Terceiro, o Associado I traçou ainda a possibilidade de os demais membros se espelharem

em uma outra empresa, que concedia crédito de R\$ 150,00 para os clientes, sem pedir qualquer tipo de comprovação, assumindo completamente o risco. Se, no primeiro momento, a ausência de documentos comprobatórios de “ficha limpa” representava uma resistência ao sucesso da estratégia do cartão, agora sua presença também gera o mesmo efeito. A não participação de alguns objetos como CPF, carteira de identidade e comprovação de residência, que antes representavam um problema para as atividades que envolvem esta prática estratégica, agora surge com uma das soluções. A ausência deles interferia negativamente na estratégia porque impedia cobranças de pessoas em débito; agora, sua presença parece produzir também efeitos indesejáveis. A última alternativa foi a confecção do cartão personalizado, o qual teria o nome da empresa-associada em destaque e, em um pequeno espaço, apareceria a marca da rede. Um dos membros já faz isso há algum tempo, o que contribuiu para a aceitação do cartão em sua cidade:

*“Eu, apesar de eu tá ligado com a Rede Alfa, coloquei a marca da rede no cartão, mas criei um cartão personalizado, pra minha... com a minha cara.... Porque é muito mais fácil a gente trabalhar com uma empresa que já tem quarenta anos, mais de quarenta anos de mercado do que com uma marca nova uai” (Entrevistado E).*

Dar continuidade no processo estratégico do cartão demandaria, ainda, a contratação de um profissional especializado, pois os atores não estavam conseguindo administrar esta estratégica por conta própria. Foi contratado um especialista (que será chamado de “F”). Este profissional foi enviado para um período de estágio na empresa C (processadora de cartões de crédito), e depois iniciou seus trabalhos junto à Rede Alfa. Segundo o Entrevistado I, “o F vai ser uma espécie de fiscal”, pois fará visitas às lojas dos associados, para conhecê-las e conversar com os funcionários da linha de frente (atendentes e vendedores), já

que eles conhecem bem aquilo que se passa no dia-a-dia de uma drogaria. Assim, será possível verificar os principais problemas, o que os associados estão deixando de fazer e o que precisa melhorar. Tais informações e experiências serão levadas para o Centro de Cálculo no intuito de traçar novos caminhos para resolução dos problemas referentes à estratégia do cartão. No Centro de Cálculo essas informações serão processadas, inscritas em materiais e, depois, transmitidas aos associados nas reuniões. A estratégia “Cartão de Crédito” é o efeito de uma extensa rede de materiais heterogêneos, na qual elementos humanos e não-humanos estão presentes e atuam ativamente no processo estratégico nas práticas sociais da Rede Alfa.

#### **5.6 Reunindo os Elementos do Estrategizar**

A adoção da noção de estratégia como prática social a partir da teoria ator-rede permitiu evidenciar o trabalho desempenhado pelos membros da rede no fazer estratégia durante as interações. A rede interorganizacional pesquisada e o contexto no qual se insere possuem características que promovem diferenças substanciais das demais formas de organização e de outros contextos, evidenciando a idéia de que o estrategizar naquele arranjo segue caminhos e nuances particulares, que só podem ser apreendidos por meio do olhar dos praticantes. A descrição e análise dos quatro processos estratégicos demonstram que muitas das atividades realizadas pelos atores nas práticas sociais podem ser consideradas agir estratégico, mesmo que a rubrica “estratégia” não esteja estampada nestas atividades. Isso porque essas ações são partes constituintes de uma rede de materiais heterogêneos, que produzem aquilo que se conhece como estratégia. A estratégia não é algo dado na ordem das coisas (como um plano ou modelo previamente elaborado pelos associados), mas é o efeito de suas relações dentro de uma rede-de-atores, que envolve elementos humanos (associados,

gestor) e não-humanos (tabelas, códigos, cartão). Isso significa dizer que a estratégia não existe antes das práticas, mas é um produto delas.

O processo de estrategizar na rede investigada não é uma atividade simples, constituída pela seqüência linear pensar-agir, mas uma prática repleta de tensões e contradições que são transladadas e negociadas por meio de relações, sejam elas pessoais (face-a-face) ou mediadas por arranjos de conexões materiais (e.g. telefone, fax, e-mail), o que caracteriza fundamentalmente dois aspectos. Primeiro, o fazer estratégia não é algo que os atores fazem sozinhos, mas representa uma prática social que demanda a articulação de uma série de interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo, por meio de um conjunto de atividades organizadas (almoço, reuniões, *coffe break*), que são partes constituintes e condição *sine qua non* das interações pessoais dos atores (humanos e não-humanos), muito embora tais interações também ocorram por meio de arranjos de conexões materiais. Segundo, a capacidade de agência no fazer estratégia não está confinada, exclusivamente, aos atores humanos (associados, gestor), sendo também uma propriedade de elementos não-sociais ou não-humanos (celular, computador), que invariavelmente mediam as relações entre os primeiros e/ou exercem papéis centrais na prática estratégica, como a tabela com o valor das compras dos associados que mostra o “desempenho” de cada um.

Nos processos de translação dos variados e contraditórios interesses, Pontos de Passagem Obrigatórios (franquia, gestor) são estabelecidos, evidenciando caminhos os quais os atores precisam percorrer ou passar para atingirem seus objetivos. Durante a translação, os atores da rede são representados por um *spokesperson* (Associado I), reconhecido pelos associados como um elemento importante na articulação do estrategizar, uma vez que possui a capacidade de convergir muitos dos interesses dos demais membros. Porém, ele não age sozinho na medida em que suas ações são geradas por

associações entre outros elementos humanos e não-humanos. O Associado I, portanto, é uma peça central do estrategizar, e suas ações produzem impactos que podem alterar ou reforçar as orientações estratégicas da rede.

Em adição, devido à diversidade de participantes, de contextos (cidades) diferentes e contingências locais em termos de concorrência, o controle a distância exerce função relevante no (re)alinhamento das orientações estratégicas, principalmente no que diz respeito às Negociações/Compras. Neste caso, o Centro de Cálculo constitui uma passagem obrigatória por meio da qual os objetivos são deslocados e conduzidos em direções que possam atender à diversidade de interesses dos associados. É por este centro que os fornecedores, por exemplo, precisam passar para realizarem transações com os associados. No entanto, o controle só é possível por causa das informações obtidas junto aos fornecedores e que são posteriormente inscritas em tabelas que sintetizam as ações dos associados em tempos e espaços distintos.

Outra evidência significativa que se pode ressaltar é a ausência de planos formalmente estabelecidos que visem “determinar” uma realidade futura, que os membros da rede terão que seguir. As ações estratégicas são (re)constituídas nas micropráticas diárias derivadas das atividades dos membros da rede. Novas idéias e reflexões que surgem são levadas para as reuniões e discutidas pelos participantes, sendo gradativamente transformadas (ou não) em orientações estratégicas, dependendo da “efetividade” do processo de translação, ou seja, o quanto interessa aos atores e o quanto as negociações e persuasões são capazes de conduzir os participantes nesta ou naquela direção. Assim, há um fluxo de constante construção de estratégias decorrentes de práticas específicas daquele contexto.

Por um lado, nas reuniões ocorre o compartilhamento de práticas estratégicas que os associados buscam difundir, no sentido de estabelecerem uma unidade ou padrão de atuação; por outro lado, este mesmo espaço social

comporta a manifestação de interpretações distintas sobre o estrategizar e que são, muitas vezes, materializadas e aplicadas em práticas no âmbito local (demarcação diferenciada de preços ou campanhas publicitárias), assinalando um caráter paradoxal e contraditório do estrategizar na rede estudada. Estratégias “individuais” e coletivas são faces de um mesmo fenômeno em que o processo de translação e operações de convencimento visam conduzir estas duas dimensões para um ponto comum, isto é, a rede é marcada por uma interdependência no estrategizar. A emergência e difusão das estratégias na rede Alfa são resultado de todas estas interações, mediações e negociações que se desdobram em um nível “micro” (reuniões, viagens, almoço, telefonemas, e-mails), mas que sofrem influências de um nível “macro” (concorrência).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre estratégia em redes interorganizacionais são, de modo geral, orientados por perspectivas analíticas de nível macro, cujas bases ontológicas e epistemológicas estão vinculadas à modernidade. A fim de lançar um diferente olhar acerca das estratégias em redes, esta pesquisa parte de um conjunto de fundamentos pós-modernos para compreender mais detalhadamente o fenômeno da estratégia em redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas. Para tanto, utilizou-se o conceito de Estratégia como Prática Social, que representa uma maneira alternativa de estudar o fazer estratégia, diferente das perspectivas clássicas que primam pelo planejamento formal e separam o pensar do agir. Resgataram-se alguns elementos da teoria das práticas sociais que serviram como pano de fundo para o desenvolvimento desta abordagem da estratégia, a qual enfatiza a importância de investigar as interações cotidianas. Com a intenção de estudar as práticas estratégicas que se desdobram nas atividades do dia-a-dia da rede, bem como apreender os elementos não-humanos e objetos pertencentes a este processo, empregou-se a abordagem metodológica da Teoria Ator-Rede. Sob a égide da TAR, foi possível percorrer as circulações das redes-de-atores que constituem as estratégias e identificar os elementos que participam do estrategizar, sem assumir, *a priori*, aquilo que os atores fazem ou entendem por formulação estratégica. A TAR permitiu, ainda, analisar simetricamente humanos e não-humanos, não conferindo privilégio à agência humana no fazer estratégia, dado que entidades não-sociais também possuem capacidade de moldar e configurar o processo estratégico.

Com o objetivo de analisar a estratégia como uma prática social nesta rede interorganizacional a partir da TAR, visando identificar como os atores transladam seus variados e contraditórios interesses, o primeiro passo foi reconstituir a trajetória de formação da Associação. Isso possibilitou entender o



início da formação da rede-de-atores que produziu a Rede Alfa, bem como apreender suas práticas sociais atuais, isto é, os momentos em que os atores se articulam a para resolução dos processos estratégicos. Identificou-se que as reuniões realizadas a cada três semanas com os participantes da rede representam momentos importantes do fazer estratégia. Juntamente, os almoços e *coffee breaks* se apresentaram como atividades que são palcos do desdobrar estratégico. É nesses espaços que os atores articulam seus interesses, mobilizam aliados e constroem alianças com elementos humanos e não-humanos, em torno da solução negociada.

Verificou-se que, atualmente, quatro estratégias são empregadas como as principais orientações da rede (Negociações/Compras, Preço, Marca/Franquia e Cartão de Crédito). Embora analisadas separadamente, suas fronteiras são permeáveis, podendo se sobrepor em determinadas situações e, principalmente, gerar controvérsias e tensões, por serem paradoxais. Tais estratégias não são estáveis e fixas, mas podem se alterar, na medida em que novos atores entrem na relação. Fazer parte de uma rede interorganizacional é, por si só, uma situação complexa, visto que os interesses são, ao mesmo tempo, comuns e divergentes. A estratégia Negociação/Compras é a que mais gera conflitos entre os atores, a ponto de um membro ter sido excluído pelo grupo por não cumpri-la. As práticas referentes ao Preço também se desenvolvem de maneira conflituosa em vista da “guerra de preços” com a qual os atores convivem. No que concerne à Marca/Franquia, há, por um lado, a necessidade de expansão, mas, por outro, ainda existe um deficiência em termos da vinculação da Marca. Já o Cartão de Crédito é uma estratégia mais recente que surgiu para resolver alguns problemas, mas redundou em outros. Percebeu-se, na pesquisa, que os atores da Rede Alfa lidam com constantes tensões entre os interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo, e as estratégias neste contexto são construídas, moldadas e adaptadas nas práticas sociais da Associação, na tentativa de transladar esses

variados e, muitas vezes, contraditórios interesses. Verificou-se que as orientações estratégicas dos atores são dependentes e independentes ao mesmo tempo. Por um lado, cada um está inserido em um contexto (cidade) específico, com características peculiares e demandas particulares, o que exige algumas estratégias “individuais”, mas, por outro, estes atores são membros da mesma rede e constroem estratégias coletivas. Foi possível apreender que esta dicotomia é muito mais resultado das práticas estratégicas do que algo tido como certo.

Os conflitos estratégicos são resolvidos, no limite, temporariamente, pois tensões entre interesses comuns e divergentes sinalizaram ser uma constante na Rede Alfa. O espaço social de coexistência dos atores da rede, local onde as atividades estratégicas ocorrem no tempo e no espaço, não se limita apenas à aplicação de técnicas e/ou modelos analíticos, mas permite que a resolução das contradições, tão presentes no estrategizar da rede, ocorra nas interações face-a-face entre os participantes do grupo. Este espaço, então, é construído por práticas, como a prática do fazer estratégia. As estratégias da rede emergem e se difundem a partir de processos permanentes de translação; são o efeito de redes materialmente heterogêneas compostas por humanos (associados, gestor, secretárias, funcionário da empresa de marketing, representante dos fornecedores) e não-humanos (tabelas, códigos, preços, telefone, balas, cartão, produtos) que, conjuntamente, estão engajados no processo estratégico que se desenvolve nas práticas sociais.

Nesta pesquisa, identificaram-se também os Pontos de Passagem Obrigatórios, humanos (Associado I e Gestor) ou não-humanos (Franquia), pelos quais os atores precisam percorrer para transladar seus interesses e alcançar seus objetivos. A função de *spokesperson* atribuída ao Associado I se deu porque ele exerce o papel de representar os outros membros da rede, seja nas reuniões com o grupo, seja nas reuniões e encontros com empresas parceiras. O gestor, enquanto ponto de convergência do processo de translação, é passagem

obrigatória para qualquer ator (fornecedores, parceiros ou associados) que queira transladar seus interesses, dado que ele é uma figura importante no escritório central. O escritório central representa o Centro de Cálculo onde as informações sobre eventos e lugares são acumuladas e inscritas, permitindo o exercício do controle a distância daquilo que os associados fazem no cotidiano. Este Centro possibilita, ainda, monitorar as ações estratégicas e alinhá-las, na medida que algum ator comete desvios. A idéia da franquia emergiu como uma forma de resolver a tensão existente no processo estratégico de expansão. É preciso elevar o volume de compras, o que poderia ser feito com a entrada de novos membros; mas, muitos participantes numa rede podem criar os mesmos problemas vivenciados com a Rede Beta no passado. A franquia, dentro de um formato definido pelos associados, representa, assim, um PPO, caso os mesmos queiram dar seqüência ao projeto de expansão.

A principal contribuição deste trabalho foi procurar investigar a estratégia por meio de uma ótica de análise diferenciada, entendendo o processo estratégico a partir das práticas sociais localizadas e por meio do olhar dos praticantes. A estratégia no caso analisado é um resultado, uma consequência de redes de relações. A inclusão de não-humanos, como elementos constituintes do fazer estratégia, possibilitou compreender que o espaço social no qual as práticas estratégicas da rede ocorrem não se limita a agência humana. Elementos não-sociais também são peças componentes das ações dos membros da rede e, quando entram na relação com os humanos, podem contribuir para o estrategizar.

Algumas limitações acompanharam o percurso desta pesquisa. Uma delas foi o tempo no campo. Seguir as redes-de-atores é um trabalho que demanda o dispêndio de um tempo razoável no campo, o que, neste caso, não foi possível. Embora tenham sido seis meses de pesquisa, esse tempo foi interrompido, em algumas ocasiões, pelo fato de determinadas reuniões serem de

caráter sigiloso, o que tornou impossível a participação. A impossibilidade de entrevistar outros atores (representantes de fornecedores e da empresa de marketing) também significou um fator limitador, pois estes elementos também participam e influenciam no processo estratégico. Outra limitação diz respeito à dificuldade de traçar e investigar toda a rede-de-atores que fazem parte do estrategizar. Foi preciso fazer escolhas entre este ou aquele elemento para ser analisado no processo estratégico. A escolha de alguns elementos representa a não escolha de outros, que também poderiam representar peças importantes para a estratégia como uma prática social.

Este trabalho não é um fim em si mesmo, mas pode representar um começo, pois analisar um fenômeno sob a égide da TAR não autoriza dizer que algo está pronto ou que se esgotaram todas as suas nuances. As redes-de-atores que se inserem no processo estratégico da Associação Alfa são extensas, numerosas, talvez impossíveis de serem analisadas em sua completude. Neste estudo, escolhas foram feitas, certas ou erradas, mas foram feitas. Selecionaram-se elementos humanos e não-humanos que permitissem, de alguma forma, compreender, a partir dos praticantes, o fazer estratégia, a estratégia como uma prática social. E é nesse sentido que o trabalho abre portas para futuras investigações que busquem traçar caminhos diferentes, que procurem selecionar elementos distintos dos considerados nesta pesquisa e percorrer redes-de-atores não analisadas aqui.

Seria interessante aprofundar a discussão sobre poder e controle a distância exercidos no fazer estratégia de redes interorganizacionais, uma vez que esse processo estratégico pode ser repleto de tensões, contradições e controvérsias. Outra opção é investigar o papel dos não-humanos e objetos na construção das estratégias, analisando sua capacidade de agência no sentido de moldar aquilo que os atores fazem na prática, nas interações do dia-a-dia, uma vez que o social não compreende somente pessoas. Outro campo fértil de

pesquisa é entender como as próprias redes interorganizacionais emergem por meio da articulação de redes-de-atores que se formam e se desfazem, e se estabilizam e desestabilizam nas mais diversas práticas sociais que permeiam as interações dos atores.

## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical theory and postmodernism approaches. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook of organization studies**, London: SAGE, 1997.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Actor-network: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos EBAPE.BR**, v.2, n.2, 2004.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Medicamentos de referência, 2006**. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/>. Acesso em: 20 out. 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2001, Atibaia. **Anais ... São Paulo: ANPAD, 2003**. 1 CD ROM.

BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais... Curitiba, 2004**. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília. **Anais ... Brasília: ANPAD, 2005**. 1 CD ROM.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, 2003.

BLOOMFIELD, B. P., VURDUBAKIS, T. The outer limits: monsters, actor network and the writing of displacement. **Organizatoim**, v.6, n.4, 1999.

BORINI, F. M.; SADZINSKI, A. L. Do grande ao pequeno: a nova dimensão da competitividade global. In: ENCONTRO DE ESTUDOS

ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BROWN, S.; CAPDEVILA, R. Perpetuum mobile: substance, force and the sociology of translation. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999.

BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. **Organization**, v. 12, n. 3, 2005.

BURRELL, G. Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analyses. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflection and tentative directions. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, 1999.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: demystifications of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, J. (Ed.). **Power, action, and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge and Kegan Paul, 1986.

CALLON, M. Actor-network theory – the market test. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999. p. 181-95.

CALLON, M.; MUNIESA, F. Economic markets as calculative collective devices. **Organization Studies**, v.26, n.8, 2005.

CALLON, M.; LAW, J. **On calculation, Agency and Otherness Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 2003. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Callon-Law-Calculational-Agency-Otherness.Pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASEY, C. Bureaucracy re-enchanting? Spirit, experts and authority in organization. **Organization**, v.111, n.1, p.59-59, 2004.

CASTILLA, E J. et al. Social networks in silicon valley. In: LEE, Chong-Moon et al. (Ed.). **The silicon valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 2000.

CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organizational Studies**, v. 16, n. 4, 1995.

CHIA, R. **Strategy-in-action: towards a phenomenology of practical coping**. 2003. Disponível em: <<http://www.strategy-as-practice.org>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, 2004.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in a information intensive economy. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 8, 2001.

CLEGG, S.; HARDY, C. Organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook of organization studies**, London: SAGE, 1997.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. 'Get up, i feel like being a strategy machine'. **European Management Review**, v.1, 2004.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1994. v.1.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Studying strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relation**, v.60, n.1, 2007.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A. Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. **Journal of Management**, v.18, n.4, 1992.



FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

FOOK, J. Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. **Qualitative Social Work**, v.1, n.1, 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GOBBI, B. C. et al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, maio/jun. 1995b.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v.104, n.5, 1999.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neoinstitucionalismo. **Lua Nova**, n. 58. p. 193-223, 2003.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, 2000.

HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach.** London: Sage, 2005.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4, 1997.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, 2003.

KLEIN, S.; RIEMER, K.; GOGOLIN, M. **Introduction to organizational network: emergence, classification and types.** 2002. Disponível em: <[http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss02/IOS\\_Introduction\\_to\\_networks.pdf](http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss02/IOS_Introduction_to_networks.pdf)>. Acesso em: 31 de jan. 2004.

KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. F. M. Public management and policy networks: foundations of a network governance. **Public Management**, v. 2., 2000.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relation**, v. 55, n. 4, p. 427–454, 2002.

KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v. 58, n. 3, 2005.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v.12, n.2, 1991.

KNIGHTS, D.; MURRAY, F.; WILLMOTT, H. Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. **Journal of Management Studies**, v. 30, n.6, 1993.

KNORR-CETINA, K. Objectual practice. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary.** London/NewYork: Routledge, 2001.

LATOUR, B. **Jamais fomos modernos: ensaios de antropologia simétrica.** Rio de Janeiro: Editora 34, 1994a.

LATOUR, B. Pragmatogonies. **American Behavioral Scientist**, v.37, n.6, May 1994b.

- LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999.
- LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP, 2000.
- LATOUR, B. **A esperança de pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos**. São Paulo: EDUSC, 2001.
- LATOUR, B. Is *re*-modernization occurring – and if so, how to prove it? **Theory, Culture & Society**, v.20, n.2, 2003.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.
- LAW, J. On the methods of long distance control: vessels, navigation and the portuguese rout to India. In: LAW, J. **Power action and believe: a new sociology of knowledge?** Heley: Routladge, 1986. (Sociological Review Monograph, 32).
- LAW, J. Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1992. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. Topology and the naming of complexity. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1997a. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Topology-and-Complexity.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. Heterogeneities. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1997b. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Heterogeneities.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. The manager and his powers. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1997c. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Manager-and-his-Powers.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. After ANT: complexity, naming and topology. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999a.

LAW, J. Traduction/trahison: notes on ANT. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1999b. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Traduction-Trahison.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

LAW, J. Objects, spaces and others. **Centre for Science Studies**. Lancaster University, Lancaster, 2000. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Objects-Spaces-Others.pdf>. Acesso em: 22/11/2005.

LAW, J. Ordering and obduracy. **Centre for Science Studies**. Lancaster University, 2001. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Ordering-and-Obduracy.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

LAW, J. Objects and spaces. **Theory, culture & society**, v. 19, n.5/6, 2002.

LAW, J. Disasters, A/symmetries and interferences. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 2003. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Disasters-Asymmetries-and-Interferences>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

LAW, J.; MOSER, I. Managing, subjectivities and desires. **Centre for Science Studies**. Lancaster: Lancaster University, 1999. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/soc019jl.html>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

LEE, N.; HASSARD, J. Organization unbound: actor-network theory, research strategy and institutional flexibility. **Organization**, v. 6, n. 3, 1999.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, maio/ago. 2004.

MIGUELETTO, D C. R. **Organizações em rede**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Escola Brasileira de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

- MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2004.
- MOL, A. Ontological politics. a word and some questions. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Ed.). **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999.
- MOL, A.; LAW, J. Complexities: an introduction. In: LAW, J.; MOL, A. (Ed.). **Complexities: social studies of knowledge practices**. London: Duke University, 2002.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.
- MORGAN, G. Paradigm diversity in organizational research. In: HASSARD, J.; PYM, D. **The theory and philosophy of organization: critical issues and new perspectives**. London/New York: Routledge, 1990.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.
- MURNO, R. Power and discretion: membership work in the time of technology. **Organization**, v.6, n.3, 1999.
- MUTCH, A. Actors and networks or agents and structures: towards a realist view of information systems. **Organization**, v. 9, n. 3, 2002.
- NEYLAND, D. Dismissed content and discontent: na analysis of the strategic aspects of actor-network theory. **Science, Technology & Human Values**, v.31, n.1, 2006.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.(Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1992. p. 1-22.
- PICKERING, A. Practice and posthumanism: social teory and a history of agency. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.
- PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, 1990.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, 2002.

RICHARDSON, L. Writing: a method of inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

ROUSE, J. Two concepts of practices. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, 2003.

SCHATZKI, T. R. **Social practice: a whittgenstein approach to human activity and the social**. Cambridge: Cambridge University, 1996.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001a.

SCHATZKI, T. R. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001b.

SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, 2003

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v.26, n.3, 2005.

SCHERER-WARREN I. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. UFSC/PPGSP. **Cadernos de Pesquisa**, n. 11, jul. 1997.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Building theory from practice. **Strategic Organization**, v.1, n.3, 2005.

SILVA, K. M.; BOEHE D. M.; ZAWISLAK, P. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.11, n.30, 2004.

SPINOSA, C. Derridian dispersion and heideggerian articulation: general tendencies in the practices that govern intelligibility. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, London, New Delli: Sage, 1994.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relation**, v. 57, n.2, p. 201-220, 2004.

TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. In: ÉSTHER, A. B.; PAÇO-CUNHA, E.; SANÁBIO, M. T. **Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Conference Proceedings**, Denver, CO, Aug. 2002.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, 2003.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EUROPEAN GROUP OF ORGANIZATION STUDIES. **EGOS Colloquium ... Slovenia**, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, p.233-261, 1979.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v.1, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Art. 15º do Estatuto Social da Associação**

**O Art. 15 - As infrações serão apuradas em processo disciplinar e punidas as infratoras, segundo a sua gravidade ou reincidência, com as seguintes sanções:**

- I- Advertência escrita;**
- II- Suspensão temporária da qualidade de associada;**
- III- Eliminação da qualidade de associada.**

**Fonte: Estatuto Social da Associação.**

### **ANEXO B- Art. 2º do Estatuto Social da Associação**

**Art. 2º - A rede Alfa, nos termos deste estatuto tem por objetivo e finalidades o seguinte:**

- I- Assistir e coligar as empresas que a integram, no que diz respeito às suas atividades, respeitando o princípio da igualdade e isonomia de direitos, tais como previstos neste estatuto, sem qualquer discriminação de seus associados em face dos benefícios quem tem por finalidade e obrigação de promover;**
- II- Promover, dentro da lei e por todos os meios ao seu alcance, o desenvolvimento e prosperidade da classe que representa;**
- III- Planejar e orientar na execução e adequação das empresas associadas relativamente aos aspectos de identificação e metodologia de serviços e procedimentos da Alfa;**
- IV- Oferecer treinamento operacional aos dirigentes e aos funcionários**

que indicarem as associadas;

**V-** Promover a realização de estudos, cursos, conferências e seminários sobre assuntos pertinentes às atividades das associadas;

**VI-** Representar as associadas, judicial ou extrajudicialmente e promover, por decisão do Conselho de Administração, medidas judiciais cabíveis na defesa dos interesses legítimos, gerais e uniformes das associadas;

**VII-** Ingressar como assistente, em ações específicas promovidas por suas associadas, nos quais sejam debatidas questões de interesse geral;

**VIII-** Administrar ou gerenciar centrais de negócios, vendas e serviços, quer diretamente, quer da contratação de empresas especializadas, sempre com total observância do previsto no parágrafo único deste artigo;

**IX-** Prestar assessoria jurídica às associadas em questões administrativas e tributárias, nas quais sejam debatidas questões de interesse geral.

**Parágrafo Único:** A Alfa não possui fins lucrativos e sob nenhuma forma oferecerá remuneração a diretores ou associadas.

Fonte: Estatuto Social da Associação.

## ANEXO C: Filosofia e Objetivos da Rede.

### **Filosofia**

Nossa filosofia é passar para o mercado que na rede Alfa o cliente tem uma rede de farmácias e drogarias com produtos de qualidade e segurança, informando a todos os benefícios que só uma Associação forte pode oferecer.

### **O Grupo**

A rede Alfa é a união das principais farmácias e drogarias de Minas Gerais que buscam, sempre, as melhores condições para seus clientes, sejam em preços, garantia de procedência dos produtos e bom atendimento. A associação das farmácias proporciona um conjunto de ações diferenciadas da concorrência, o que certamente facilita o desenvolvimento do trabalho do Grupo.

### **Objetivos**

- 1- Sempre buscar parcerias com as indústrias e distribuidores, viabilizando a todos estes parceiros, divulgação, promoção e fidelidade de compra dos seus produtos;
- 2- Fidelizar o cliente, valorizando suas marcas, sempre com o compromisso de resultados concretos;
- 3- Fortalecer as farmácias associadas;
- 4- Possibilitar a troca de experiências entre as associadas;
- 5- Desenvolver novos produtos e serviços;
- 6- Elevar o fluxo de clientes nas farmácias e o aumento das vendas em todos os segmentos;
- 7- Tornar referência como associação de Farmácias em Minas Gerais.

Fonte: Retirado de material institucional.