

ESTRATÉGIAS “CONSTRUÍDAS” NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE

STRATEGIES "BUILT" IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A STUDY IN BELO HORIZONTE CENTRAL MARKET

Ricardo César Alves

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

rialves@pucminas.br

Luiz Marcelo Antonialli

Universidade Federal de Lavras

lmantonialli@dae.ufla.br

Humberto Elias Garcia Lopes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

pesquisagemitec@yahoo.com.br

Gustavo Quiroga Souki

Centro Universitário UNA

souki@consumer.com.br

Mário Teixeira Reis Neto

Centro Universitário UNA

reisnetomario@gmail.com

Resumo

As discussões acerca das peculiaridades da administração estratégica nas micro e pequenas empresas (MPE's) se intensificaram nos últimos 05 anos. Porém, ainda são poucas quando comparadas com o volume de pesquisa que trata de grandes empresas. O presente trabalho, nesse contexto, é marginal, no sentido de que volta os seus olhos para um universo com o qual convive-se muito intimamente no cenário atual, mas do qual se conhece, ainda, muito pouco, as micro e pequenas empresas. Junto a isso, buscou-se explorar as redes organizacionais como caminho estratégico para as MPE's. Assim, a proposta deste trabalho foi de identificar e analisar se as MPE's pertencentes ao Mercado Central de Belo Horizonte desenvolvem ações estratégicas individuais e, ainda, que atributos da organização Mercado Central são capazes de influenciar a construção de estratégias nas empresas individualmente. Para isso, utilizou-se a análise de conteúdo para entender as relações existentes entre as decisões estratégicas individuais e as ações dos gestores da rede em questão. Os resultados apontaram para ações estratégicas mais emergentes, sem um processo formal. As estratégias desenvolvidas são consideradas tímidas e sem uma estruturação em função da percepção dos gestores das empresas. Entretanto, a história e a tradição do Mercado interferem no desempenho das empresas estudadas. Assim, entende-se que a rede influencia de forma indireta as ações estratégicas das MPE's do Mercado Central e há no processo, mínima participação dos cooperados nos processos decisórios da rede.

Palavras-chave: estratégia; redes organizacionais; desempenho; micro e pequenas empresas.

Abstract

Discussions about the peculiarities of strategic management in micro and small and micro businesses (SMB's) have intensified over the last 05 years. However, they are few compared to the volume of research that deals with large companies. The present work, in this context, is marginal in the sense that it turns the eyes to a world with which we coexist very closely in our daily lives, but a world that we know very little yet - the micro and small enterprises. In addition, one sought to explore the organizational networks as a strategic way to the SMB's. Thus, the purpose of this study was to identify and analyze whether the SMB's belonging to Belo Horizonte Central Market develop individual strategic actions and also which attributes of Central Market organization are able to influence the development of strategies in the enterprises individually. For this, one used content analysis to understand the relationship between individual strategic decisions and the manager's actions of the present network. The results pointed to more emerging strategic actions, without a formal process. The developed strategies are considered shy and without an organization, according to the enterprises managers' perception. However, the history and tradition of the Central Market interfere in the performance of the enterprises studied. Thus, it is understood that the network influences indirectly the Central Market's SMB's strategic actions and there is, in the process, minimal participation of the cooperatives in the network decision processes.

Keywords: strategy; organizational networks; performance and small and micro businesses.

1. INTRODUÇÃO

O Mercado Central de Belo Horizonte se consolidou como um espaço multicultural que abriga uma grande diversidade de produtos e serviços e que talvez, por isso, consiga atender as mais diversas classes sociais e de estilos de vida. Essa capacidade de atrair vários públicos e diversidade de produtos e serviços que são ofertados transforma o Mercado Central em um interessante objeto de estudo no campo das ciências sociais. Com 82 anos de tradição, o Mercado Central é uma instituição que abriga mais de 400 micro e pequenas empresas dos mais variados ramos de negócio varejista. Desde os negócios alimentícios, que era o foco inicial da feira (que depois se transformou no mercado central), até produtos industrializados e culturais que retratam a história de Belo Horizonte e Minas Gerais.

Vale ressaltar, ainda, que o mercado central emprega mais de 2200 pessoas, sendo destes, 197 funcionários da própria Administração da rede. Em média, cada MPE's emprega 05 pessoas em suas atividades diretas, além dos trabalhos indiretos. Assim, a organização estudada possui credenciais importantes como fonte de informação acerca do seu desenvolvimento como uma rede de cooperação e mais especificamente, informações específicas sobre o processo de construção de estratégias de suas MPE's.

Para atender ao objetivo central deste trabalho, buscou-se fundamento em teorias da estratégia, redes organizacionais e em discussões que tratam das MPE's. Como referência para o estudo, as micro e pequenas empresas possuem algumas características que lhes são próprias, tornando-as essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de desenvolvimento. Entretanto, nos últimos anos, uma abordagem tem emergido sustentada no argumento básico de que juntas as MPE's podem mais. A análise das contribuições do processo de criação de trabalho conjunto para o desenvolvimento de MPE's tem se tornado alvo de alguns trabalhos (BORGES JR. 2004). No meio acadêmico e no meio empresarial esta abordagem tem sido identificada como rede (PECI, 1999). A idéia óbvia é que engajadas em atividades colaborativas, as pequenas empresas podem ter acesso a recursos que não teriam isoladamente (NOHRIA, 1992; TURETA et al., 2005)

Neste contexto, destaca-se então, a importância das redes organizacionais no desenvolvimento de Micro e pequenas empresas. Em seu estudo sobre a era da informação, Castells (2000) afirma que a sociedade atual está estruturada em torno de redes de relacionamentos entre indivíduos, organizações, instituições e países. Por isso, entender como

os atores – individuais ou coletivos – iniciam e desenvolvem relacionamentos entre si é um tema que adquire relevância em termos teóricos.

Além disso, as teorias sobre estratégia buscam relacionar as decisões de rede como um caminho estratégico em busca de maior competitividade. De acordo com Whittington (2004), tradicionalmente, os estudos que envolvem a estratégia como referência, valorizam o desempenho e a vantagem competitiva da empresa. Porém, é importante analisar, principalmente, o processo que se utiliza para se buscar os resultados, ou seja, como as ações estratégicas são montadas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), argumentam que a formação da estratégia leva, a modelos de diferentes paradigmas, mas que convergem num estado futuro, para fins conciliatórios e de interação.

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

Enfim, a proposta deste trabalho é de identificar e analisar se as MPE's - micro e pequenas empresas - pertencentes ao mercado central de Belo Horizonte desenvolvem ações estratégicas individuais e ainda, que atributos componentes da organização Mercado Central são capazes de influenciar a construção de estratégias nas empresas individualmente. Assim, a discussão deste trabalho passa inicialmente pelos argumentos da estratégia, posteriormente serão apresentadas a importância e o crescimento das redes como caminho estratégico e por fim, a caracterização das MPE's. A partir da reflexão teórica, parte-se então para a apresentação das definições metodológicas e as análises de dados para que possa então, apresentar as considerações finais do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Estratégias Organizacionais

As organizações passam por um período de adaptação às novas regras competitivas do mercado. Na verdade, o grande desafio está na condução eficaz das organizações num mercado de extrema competitividade. Com isso, o termo estratégia se tornou um ponto de destaque de todas as empresas, independente do seu porte, segmento ou forma de gestão. E o que realmente significa a estratégia? Como as empresas percebem e utilizam as estratégias? Whittington (2002) aponta que muitos consultores e teóricos entram em contradição já na definição do que é e do que não é estratégia. Mintzberg polemiza ainda mais a discussão: "estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença" (MINTZBERG, 2001: 186). Essa definição de Mintzberg aponta para a dificuldade de se compreender formalmente o que é estratégia.

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

De Wit e Meyer (2010) acrescentam que "estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; (...) é exercer opções excludentes na competição; é escolher não apenas o que

fazer mas, fundamentalmente, o que não fazer” (DE WIT e MEYER, 2010: 114). Estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, é de natureza complexa e envolve aspectos de conteúdo e processo. Nesse sentido, fazer estratégia diz respeito ao conhecimento de onde e quando essa interação ocorre no tempo e espaço. A estratégia reuniu o que eram as características básicas de outras áreas da administração para formar os administradores estratégicos (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). É importante definir, que este debate acerca da estratégia não se limita às grandes corporações e sim, se estendem a todos os tipos de empresas ou instituições, independente do porte, ramo de atividade, natureza de operações. Assim, no próximo capítulo, parte-se para uma discussão relacionando a estratégia às empresas de pequeno porte, ou melhor, as micro e pequenas empresas.

2.2. Formação de Estratégias Organizacionais

Alguns autores têm trabalhado caminhos alternativos para o contexto estratégico. Esses caminhos nos levam a pensar menos sobre os conceitos de estratégia e sim como ela é de fato formada e trabalhada. Para Whittington (2004), compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições e sim entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. A pesquisa deve compreender a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo.

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

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 267), “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?”. Portanto, passa-se a buscar compreender a importância de cada uma das formas de construção da estratégia, seja por planejamento, intuição, *feeling*, cognição e outros. A formulação de estratégias nas organizações depende, portanto, da corrente teórica de maior influência nos gestores e da natureza, complexidade, competição e outros fatores que influenciam o ambiente de negócios. A formulação e implementação de estratégia devem considerar aspectos internos da organização e externos, localizados no ambiente, e recomenda-se buscar uma compatibilização entre esses dois conjuntos de elementos (MEIRELLES, 2003:50).

A percepção dos vários fatores internos ou externos que compõe o sistema organizacional pode influenciar a formação da estratégia numa organização. Portanto, faz-se necessário entender também quem é (são) o(s) responsável (is) pela criação e desenvolvimento de estratégias para assim identificar a influência dele(s) no processo como todo. Mintzberg (2001) aponta para o executivo principal da empresa a responsabilidade estratégica da organização. Posto que toda organização independentemente de seu porte, suas intenções e objetivos é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de atores, observa-se que estes apresentam interesses diferenciados,

constituindo uma dinâmica de conflitos e consensos que se superpõem invariavelmente. Assim, cabe à organização adaptar sua gestão, o que envolve seus objetivos, aos condicionantes ambientais de mercado.

2.3. Redes Organizacionais como alternativa estratégica

Diante da intensificação das relações sociais, das alterações culturais e do ambiente econômico competitivo verificado no mundo, as organizações vivenciam um momento diferenciado. Algumas razões levaram às mudanças dessas relações, entre elas, as alterações na tecnologia e principalmente, nos sistemas de informação, que combinadas pelas nossas necessidades econômicas foram fatores que influenciaram a integração dos mercados em tempo real (CASTELLS, 2000).

Além disso, a instabilidade do ambiente externo e interno tem propiciado às organizações um gradativo aumento de complexidade para gestão plena dos negócios. Logo, o sucesso competitivo baseia-se cada vez mais nas competências essenciais da corporação e na alocação de recursos valiosos. Assim, a vantagem estratégica, no cenário atual, resulta da habilidade das empresas dominarem os fluxos de informação, terem amplitude de manobra e uma multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança (FACCIN, GENARI e DORION, 2009).

Porém, esta vantagem não poderá ser sustentada por empresas que buscam individualmente controlar as informações e o desenvolvimento de competências distanciadas das transformações globais, uma vez que vive-se um momento onde a competição não é mais o principal instrumento de regulação econômica (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

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

O caminho da interação ou colaboração com outras empresas faz com que as mesmas possam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis pela criação de valor, de modo que essas vantagens sejam raras e difíceis para os competidores imitarem (BARNEY, 1991). Assim, destaca-se o conceito de redes organizacionais. Segundo Inojosa (1999), uma rede está relacionada a conceitos de trocas, interações, relacionamentos, cultura e valores e pode envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.

Mesmo com algumas diferenças conceituais, alguns elementos são comuns em redes: coerência e conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, interatividade, colaboração, objetivos e valores compartilhados, cultura, comunhão, comunicação, associação, articulação, normas e benefícios coletivos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; FACCIN, GENARI e DORION, 2009; UZZI, AMARAL, REED-TSOCHAS, 2007; CASTELLS, 2000; MARCON e MOINET, 2001; VALLEJOS, 2005, UZZI, 2007).

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

Essas mudanças colocaram a discussão sobre redes em vários contextos. Este fato explica a existência de tantos conceitos para o termo (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; CASTELLS, 2000). Inojosa (1999) destaca que essa diversidade se dá porque o termo rede virou uma palavra utilizada para explicar ou sanar os mais diferentes problemas de uma sociedade.

Um ponto importante e que deve ser destacado é a discussão acerca das tipologias em redes, onde surgem cada vez mais tipos e classificações para os agrupamentos organizacionais. Como o objetivo deste trabalho não é especificamente tratar das tipologias, destacou-se diretamente o modelo que se adequa melhor ao objeto de estudo apontado anteriormente que são as redes de cooperação. Esse termo é utilizado para abordar o tema redes no contexto organizacional.

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), as redes de cooperação são definidas como “organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Os mesmos autores descrevem que o propósito central destas estruturas é reunir atributos que permitem uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, e que possibilitem ganhos de escala com a união, mas não deixem as organizações envolvidas perderem a flexibilidade. Nesse caso, temos algumas diferenças importantes entre as redes de colaboração e de cooperação.

Por isso, com o objetivo de esclarecer estas diferenças conceituais, Faccin, Genari e Dorion (2009), descreveram as principais características dos conceitos de colaboração e cooperação no escopo de redes colaborativas, desenvolvendo assim, um modelo de atividades conjuntas e ordenadas, onde cada uma subsiste a outra. Artigos como os de Denise (1999), Pires (2004), Faccin, Genari e Dorion (2009), procuraram identificar a diferença essencial no emprego dos vocábulos.

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

No intuito de se alcançar a colaboração, deve-se desenvolver características de coordenação de atividades para que se possa obter resultados melhores e mais eficientes. A coordenação funciona como uma cerca para a eficiência, mas não garante a mesma (DENISE, 1999).

Para Faccin, Genari e Dorion (2009), o próximo passo é a cooperação. Esta etapa envolve a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Porém, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais do valor gerado pelos vários participantes de forma independente. Cada participante executa a sua parte do trabalho (embora coordenada com outros).

Apesar de não ser o objetivo deste estudo desenvolver uma discussão sobre os conceitos dos termos cooperação e colaboração, considera-se importante ressaltar as diferenças acima apresentadas. Neste sentido, busca-se entender inicialmente, quais as relações entre as redes e a combinação de fatores como comunicação, coordenação, cooperação e colaboração e o capital social.

2.4. As micro e pequenas empresas

Notadamente, há no Brasil, uma inquietação de vários pesquisadores preocupados em compreender o universo e principalmente, as características de um grupo singular de organizações que são as micro e pequenas empresas, já intituladas anteriormente como MPE's.

As discussões teóricas que seguem acerca deste tipo de organização, ainda, não responderam objetivamente as principais questões levantadas sobre as MPE's. E talvez, não seja realmente objetivo dos pesquisadores responder de imediato algo tão amplo e controverso

como a gestão e desenvolvimento das pequenas empresas brasileiras. Não são raros os estudos que buscam justificativas para referenciar o grupo das MPE's, bem como, também não são raros, os *papers* que de certa maneira apontam para os seus grandes problemas estruturais e gerenciais (ARAGÃO, LOPES e ALVES JUNIOR, 2009; GIMENEZ, 1999, 2000; SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007). Assim, nesse tópico buscar-se-á caracterizar um pouco o nosso objeto principal de estudo que são as organizações de pequeno porte.

Nas últimas décadas, a percepção das funções e da importância das pequenas empresas variou muito. Inicialmente, a maioria das análises associava-se a uma restrita capacidade de sobreviver e de alavancar o desenvolvimento, reduzindo-as a uma condição marginal na economia (LEMOS, 2002). Apesar de seu grau de importância, os índices de mortalidade precoce das pequenas empresas brasileiras são alarmantes. Contribuem para esse fato aspectos como o acirramento da concorrência a partir dos anos 90, a excessiva carga tributária nacional, o despreparo dos empreendedores e precariedade de seus mecanismos de planejamento e controle gerencial.

Nessa mesma linha, Leone (1999) afirma que as pequenas empresas necessitam de referências teóricas próprias, pois, geralmente, o desenvolvimento de soluções administrativas tem como foco a grande corporação. Ainda de acordo com Leone (1999), as micro e pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, ou seja, características que realmente lhes diferenciam das empresas de grande porte. E essas especificidades podem ser divididas em três grupos: especificidades organizacionais, decisórias e individuais.

As especificidades organizacionais tratam da estrutura de administração deste grupo de empresas, como a sua divisão funcional, hierarquias, capacidade de lidar com o mercado dentre outros. Já as especificidades decisórias, dizem respeito ao processo de tomada de decisão das MPE's, enfatizando os métodos centralizados de análise de informações e de tomada de decisão.

E por fim, as especificidades individuais objetam referenciar o papel predominante de um só indivíduo, normalmente representado pelo seu proprietário, em todos os processos da organização.

Portanto, dificuldades e problemas estruturais/gerenciais são de conhecimento de muitos, porém, pouco ainda se faz para conter ou minimizar tais inconsistências apontadas. Algumas alternativas foram apontadas em alguns estudos, mas há sempre possibilidades de ampliação dessas discussões. Por isso, partir-se-á para uma contextualização sobre redes organizacionais, uma das alternativas de correção e redução dos problemas estruturais e gerenciais das MPE's.

3. METODOLOGIA ADOTADA

Nesse estudo, utilizou-se a metodologia qualitativa como componente fundamental de análise buscando conhecer em profundidade as características da rede Mercado Central de Belo Horizonte e principalmente, as percepções dos decisores organizacionais das MPE's participantes da referida rede relacionadas ao processo de formação da estratégias destas organizações.

Conforme Lüdke e André (1996), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado. Por isso, esse estudo partiu de uma investigação sustentada por pesquisas correlatas (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007; TURETA, 2007; ALVES, 2006; MEIRELLES, 2003).

É ainda, classificada como uma pesquisa descritiva. A partir dos prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para um estudo descritivo, em que o objetivo do pesquisador é descrever atitudes que são tomadas como estratégias por um grupo de Micro empresas pertencentes a um tipo de rede organizacional.

O método predominante e característico do trabalho definido foi o estudo de caso, pois possibilita um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação. O estudo de caso nos leva a focar um objeto de estudo específico e relevante, em que os fenômenos mais importantes e que referenciam o caso como de estudo podem ser aprofundados, gerando assim, resultados que atendam aos objetivos propostos para o trabalho.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental e principalmente, por dois grupos de entrevistas semi-estruturadas. O primeiro grupo de entrevistas aconteceu junto às micro e pequenas empresas do mercado central, em um total de 25 entrevistas em profundidade. Já o segundo grupo de entrevistas, ficou concentrado na Administração da organização mercado central, envolvendo o Superintendente da organização, dois diretores e o presidente da instituição Mercado Central. Assim, 04 entrevistas foram realizadas junto a Administração da Rede, totalizando assim, 29 entrevistas dentro da presente pesquisa.

O tratamento dos dados consistiu, basicamente, de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas. De acordo com Bardin (2002), a análise de conteúdo é o método indicado quando o fenômeno a ser analisado é a comunicação e não um comportamento ou objetos físicos. A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimento relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não), (BARDIN, p. 34, 2002).

3.1. O objeto de estudo e as unidades de observação

O presente estudo teve como foco de investigação as micro e pequenas empresas participantes de redes organizacionais no estado de Minas Gerais. Levando-se em conta o elevado número de redes de empresas que atendem ao requisito inicial e as consequentes dificuldades para os pesquisadores investigar todas as empresas, definiu-se como objeto de estudo as empresas que estão situados no Mercado Central de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Assim, definiu-se que o estudo seria a organização Mercado Central, formada por micro e pequenas empresas varejistas de produtos variados.

Foram consideradas como unidades de observação, pessoas providas de informações importantes para o caso estudado, tomadores de decisão dentro das MPE's que formam o Mercado Central. São entendidos como unidade de observação, ainda, os gestores do Mercado central, aqui definidos como os diretores e presidente do Mercado, bem como seu administrador geral (superintendente). A identificação desses informantes-chave foi feita de comum acordo entre os pesquisadores e a organização pesquisada, a partir da disponibilidade e do envolvimento dessas pessoas nas decisões relativas ao tema da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise da pesquisa foi dividida em dois tópicos principais. A primeira parte está concentrada na análise das percepções dos gestores da organização Mercado Central, ou seja, os gestores da rede de cooperação organizacional. Nesse tópico, os diretores, presidente e superintendente do mercado central trata de suas percepções acerca das estratégias nas MPE's e do funcionamento do Mercado como uma rede de cooperação.

Já a segunda parte da análise, aborda a percepção dos Micro e pequenos empresários acerca do processo de construção de suas estratégias e ainda, da participação da administração da rede em suas decisões estratégicas. As transcrições mais importantes foram apresentadas e identificadas pelos códigos abaixo discriminados.

Figura 1 – Identificação das transcrições

Identificação das transcrições de texto	
Identificação	Grupo
E1 a E25	os vinte e cinco micro e pequenos empresários do Mercado Central que participaram das entrevistas;
A1 a A4	quatro membros da diretoria responsáveis pela Administração do Mercado Central – 02 diretores, 01 presidente; e o superintendente do Mercado

Em ambos os grupos de análises, partiu-se das categorias e subcategorias listados no quadro abaixo. Essas categorias foram desenvolvidas a partir do referencial teórico e ainda, da leitura flutuante dos dados conforme orientações de Bardin (2006).

Figura 02 – Categorias e subcategorias

Categorização para análise – categorias e subcategorias
Categoria 1 – Estratégia e Formação da estratégia (Importância para as MPE's; Operações x estratégias; Influência do ambiente externo; A prática estratégica das MPE's; Deliberada x Emergente; O papel da Administração do Mercado Central no processo estratégico das MPE's).
Categoria 2 – Redes (Benefícios da rede para as MPE's; Aprendizado e cooperação; Governança; O papel da Administração do Mercado Central; Influência da rede Mercado Central nos resultados da empresas).

Portanto, a partir dos próximos tópicos apresentar-se-á as análises dos dados dos dois grupos a partir das categorias acima apontadas. As análises estão apresentadas separadas pelos dois grupos de estudo – a administração do Mercado Central e as MPE's do Mercado Central.

4.1 – Análise da administração da rede Mercado Central

Inicialmente as análises destacam a percepção da organização Mercado Central sobre o processo de construção de estratégias das MPE's dentro do Mercado. Para maioria dos gestores da rede, as estratégias são acontecimentos isolados por parte de poucos lojistas. Os gestores acreditam que as MPE's não desenvolvem ações de fato estratégicas e que a maioria de suas decisões tem caráter puramente operacional. A explicação está no fato de que o Mercado Central é muito intenso e que o movimento diário supre as necessidades da maior parte das lojas. Além disso, argumentam que quando alguma estratégia é desenvolvida, ela não faz parte de um plano formal para sua execução e sim, surge de experiências ou de externalidades.

“Esses empresários são de pequeno porte e não se preocupam muito em crescer além do mercado. Assim, eles se ocupam mais das atividades do dia-a-dia (operações) e deixam as estratégias para a Administração do Mercado. Entendem que o movimento aqui é grande o suficiente para atender suas demandas.” (A2)

“No meu entendimento não há estratégia de verdade não. Eles (MPE's) apenas acompanham o fluxo e ficam nas operações. Quando surge algo de diferente, eles fazem alguma estratégia, mas nada desse negócio de planejamento.” (A1)

Porém, um dos gestores do Mercado Central apontou para uma possibilidade de heterogeneidade de comportamento estratégico. Ele traz a tona questões como “perfil do gestor” de lojas para definir seu potencial de criação de estratégias. Assim, ele afirma que alguns empresários têm desenvolvido ações estratégicas independentes das ações da própria administração, o que demonstra um espírito mais empreendedor e autônomo.

“tem gente nova aí que tem feito muita coisa bacana. São filhos de antigos proprietários de lojas que estão tentando alavancar suas lojas e sabem que não podem depender apenas dos esforços da rede. Essas caras estão inovando e acabam crescendo até fora do Mercado. E isso é bom!” (A3)

Assim mesmo, fica a sensação de que a própria administração da rede não compreende bem a importância da estratégia para as empresas e talvez, não se mobilizam no apoio a esses pequenos empresários. Isso fica claro quando um dos diretores, que também é lojista na referida rede, faz uma avaliação sobre a estratégia e afirma não ser importante desenvolver estratégias próprias já que o Mercado Central atrai sozinho muitos clientes.

“Estratégia não é importante. O que importa é trabalho. Quando o bicho pega aqui (desempenho cai), temos que trabalhar mais. O que temos que focar é em atender os clientes que não param de chegar.” (A1)

Portanto, a percepção da Administração da rede sobre o processo de construção de estratégia por parte das MPE's aponta para um processo pouco efetivo, sem planejamento (não deliberado) e ainda, sem apoio formal da rede, já que seus gestores não demonstram conhecimento e interesse por tais ações diferenciadoras. Assim, caberia nesse ponto, uma crítica à forma de atuação da administração da rede no que se refere ao processo de desenvolvimento estratégicos das MPE's do Mercado Central.

Com relação ao funcionamento da organização Mercado Central como uma rede, os gestores apresentam forte consciência de que as ações promovidas cotidianamente caracterizam o mercado Central como uma rede de cooperação. Porém, eles admitem que não há uma participação muito efetiva como deveria ser dos lojistas do mercado. Eles entendem que as informações estão disponíveis e tudo que possa permitir o aprendizado dos participantes é feito. O problema, segundo os gestores da rede, é que o interesse por parte das MPE's é limitado pela falta de conhecimento em gestão por parte de muitos lojistas e ainda, pela falta de tempo e organização dos mesmos. Para a administração do Mercado, falta compreensão do ambiente de rede por parte dos integrantes da organização

“Os empresários entram para o Mercado Central porque é o Mercado Central. Sabem que aqui vão vender bem porque sempre tem muito clientes aqui. Porém, não possuem consciência do seu papel no fortalecimento da organização. Poucos participam das atividades rotineiras de integração, das reuniões do conselho e dos cursos que são promovidos. Isso porque eles não entendem dessas coisas e não adianta ficar forçando a barra com eles.” (A3)

“não dá para contar com o apoio de todos os lojistas. Como são muitos e nem todos tem o mesmo perfil, eles acabam não contribuindo. Muitos querem apenas tocar o seu negócio e ir embora para casa. Falar de administração da rede com eles é perder tempo. Talvez, se eles tivessem mais conhecimento do papel deles, mas é difícil ensinar agora.” (A4)

Embora haja o aparente esforço da Administração do Mercado Central na construção de uma rede mais forte, não nos parece efetiva a participação e cooperação de todos os envolvidos no processo, o que pode, enfim, descaracterizar o aglomerado de empresas de uma rede de cooperação.

Quando questionados sobre o papel da Administração do Mercado como multiplicadores das informações e de fomentadores do conhecimento dentro da rede, os gestores explicaram que os esforços deles são sempre em vão, já que a maioria dos lojistas não atende aos apelos organizacionais. Segundo os gestores do Mercado Central, os componentes da rede não se envolvem com os cursos, seminários e palestras que muitas vezes são oferecidas com intuito de tornar as MPE's mais produtivas e profissionais.

“já providenciamos vários cursos, seminários e palestras para os nossos lojistas, mas a procura é sempre muito baixa. Durante o dia eles não se interessam porque preferem conduzir as operações dos seus negócios. Já os cursos noturnos não possuem público porque eles estão cansados e tem compromissos pessoais. Aí fica difícil agradar a todos. Claro que não podemos generalizar, mas esse é um dos maiores problemas que enfrentamos. (A3)

“oferecer oportunidades até oferecemos. O problema é convencer o pessoal (lojistas) a participar. Temos reuniões do conselho do Mercado pelo menos 01 vez por mês. Quando a pauta da reunião envolve alguma mudança mais séria, eles participam. Mas quando não há algo de novo a ser tratado não conseguimos atrair muita gente aqui não. (A4)

Uma rede de cooperação deveria tratar acima de tudo, de trocas e compartilhamentos que possibilitem crescimento e desenvolvimento a todos os envolvidos. A administração da rede se preocupa com as questões formais que regem o Mercado Central e procura sempre apoiar com ações que promovam o conhecimento e aperfeiçoamento dos lojistas, porém, não nos parece totalmente efetivo. Lembramos que esse caminho pode apontar para falhas na condução do Mercado Central enquanto rede de cooperação de empresas, já que segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), as redes de cooperação são definidas como “organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Os mesmos autores descrevem que o propósito central destas estruturas é reunir atributos que permitem uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, e que possibilitem ganhos de escala com a união, mas não deixem as organizações envolvidas perderem a flexibilidade.

4.2 - As micro e pequenas empresas do Mercado Central

A investigação junto às MPE's teve como um dos objetivos centrais identificar como seria (e se é que havia) o processo de construção de estratégias. Na introdução deste *paper* já foi destacada a importância da estratégia para as empresas, independente do seu porte, setor de atuação e natureza de suas operações. Para Meirelles (2003, p.40), “estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; (...) é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer”. Assim, podemos considerar que para todas as empresas que fazem parte de um ambiente competitivo e que tenham intenção de desenvolvimento, a estratégia é um elemento importante e que não deveria ser desprezado.

As entrevistas com os lojistas apontaram respostas heterogêneas com relação a estratégia e seu processo de construção individual. Além disso, vale ressaltar, que diferentemente da percepção dos gestores do Mercado central, a maior parte dos entrevistados apontou como sendo de grande importância os investimentos em estratégia, normalmente em função da alta competitividade observada dentro do próprio mercado e também, com empresas que não fazem parte da rede, como supermercados e padarias. Assim, cabe ressaltar que o discurso das MPE's aponta para a importância da estratégia como ferramenta de manutenção de suas forças e ainda, aumento do seu poder de competição.

“Extremamente fundamental, tenho vários projetos para o próximo ano. Projetos que acho vai mexer na estrutura da empresa, parte interna da empresa, com funcionários, carga horária de funcionários, me adequar melhor para estes PED, XML, que está dando dor de cabeça para todo mundo, montar uma equipe bem estruturada lá atrás para que eu tenha um bom resultado aqui na frente, tenho funcionário que trabalha dez horas, não pode, tem que trabalhar oito horas, não vou pagar hora extra, ver se eu consigo com que o funcionário trabalhando menos, as oito horas ele fica mais satisfeito. (E25)

“Estratégia para mim representa noventa por cento da empresa e se não tiver uma estratégia bem definida vai à falência.” (E9)

“A estratégia é positiva, você conseguir sobreviver em um comércio acirrado como este... um comércio difícil o de bebida, ele é muito penalizado com impostos e estou enfrentando redes grandes, lojas poderosas... e conseguir sobreviver vendendo produto que eles vendem, é uma vitória...” (E17).

Apesar de encontrar muitas respostas que evidenciam a estratégia como elemento

importante para o desenvolvimento organizacional, alguns lojistas corroboram opiniões dos gestores da rede ao afirmar não entender muito a diferença da estratégia das operações, o que configura, um pouco de despreparo para lidar com um mercado mais competitivo.

“Não sei bem o que é estratégia.. vou passar em branco nessa questão... Para mim estratégia e operação é tudo a mesma coisa...” (E07)

“Não tenho como avaliar a importância da estratégia para minha empresa... não sei definir bem a diferença entre as estratégias e as operações.” (E13)

E como foco central da pesquisa, as investigações buscaram responder como seria o processo de construção de estratégias para aqueles que a desempenham com alguma propriedade. Como abordado normalmente na literatura, as estratégias são construídas em processos deliberados ou emergentes. Mintzberg e Waters (1985) afirmam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que intenções sejam realizadas, a última permite a noção de “aprendizado estratégico”, ou seja, as empresas se desenvolvem à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. E nesse processo foram identificadas características de ambas as escolas estratégicas. Alguns, notadamente tentam aplicar métodos mais tradicionais como o planejamento e controle de suas ações, porém, a grande maioria trabalham as estratégias emergentes como referência de suas ações. Dos 25 entrevistados, pelo menos 17, ou seja 68%, afirmaram trabalhar com ações emergentes.

“...não preocupo não, é o dia a dia.. tudo feito de cabeça, vai no olho mesmo. Eu me programo para determinada época como natal, ano novo, compro mercadoria para mais porque sei que vai faltar, mas tudo de cabeça, não faço nada por escrito...” (E5)

“..Tudo acontece através da observação, não existe aquele momento, aquele assentar e fazer no papel, a coisa vai surgindo naturalmente, vem algo que te chama atenção e a partir daí você vai observar o que esta acontecendo e atuar. (E13)

“..é o dia a dia, o andamento do negócio, a gente vê se a loja vai encher e programa para o dia seguinte, final de semana.. (E22)

Como a própria bibliografia apresenta, nenhuma estratégia é puramente emergente ou deliberada. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267), “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?” Portanto, pode-se perceber que as MPE’s possuem uma certa preferência por ações emergenciais, talvez justificadas pelas dificuldades trazidas por um processo clássico, tradicional de planejamento. Mas não se pode afirmar categoricamente que os processos não se misturam, principalmente a partir de depoimentos como do E25, que demonstra interesse no processo estratégico adaptado às suas necessidades.

...a gente vai tendo idéias, eu viajo muito , eu saio muito, aquilo que acho interessante eu vou trazer para minha empresa adaptando ao meu modo. Não adianta trazer idéias muito boas se o meu funcionário não esta preparado. .. não adianta fazer isto, vamos nos adaptando, mudando aos poucos, e vendo o que agrada ao cliente. Planejando um pouco e respondendo ao mercado em outros.. (E25)

Portanto, o processo de construção de estratégias das MPE’s segue um padrão próprio, baseado nas crenças e valores dos seus próprios gestores, sem uma influência significativa da rede organizacional. A influencia da rede está localizada muito mais na decisão de “estrategizar” ou não, já que muitos entrevistados demonstraram pouco interesse nas decisões estratégicas em função de se apoiarem na manutenção do movimento de clientes do mercado Central.

Por fim, a análise buscou elementos que apontassem para a percepção das MPE’s sobre o funcionamento do Mercado Central como um rede de cooperação organizacional.

Nesse caso, partiu-se da premissa de que os micro e pequenos empresários tinham alguma expectativa acerca das contribuições da organização Mercado Central ao seu desenvolvimento individual. Alguns depoimentos demonstraram a satisfação com o que lhes são oferecidos. Porém, há transcrições importantes que apontam para falhas nos processos de comunicação e compartilhamento de informações.

“...é o que faltou ao mercado central este ano, estratégia. Vou te dar um exemplo simples, você recebe na sua casa duas, três, quatro pessoas, de uma hora para outra você quer receber duzentas. Você tem que ter uma estratégia para receber estas duzentas pessoas, a maioria dos comerciantes do mercado se preparou para receber este aumento de pessoas mas o mercado não se preparou, não houve uma estratégia em termo de estacionamento, em termo de marketing, em termo de clima natalino, não houve nada disto, estratégia é você se preparar para aquilo que você deseja fazer, se você quer ter uma loja bem arrumada, quer ter venda, você tem que se preparar para isto, com funcionário adequado para atender bem. Foi o que eu fiz este ano. Para que eu possa ter sucesso aqui, eu dependo da administração do mercado também e para mim foi um das piores época de natal que tivemos...”(E23)

Nesse caso específico, o entrevistado demonstra insatisfação com um fato acontecido recentemente e que aponta para dificuldade de coesão entre as ações de empresas e organização. No caso de redes organizacionais, esse é um problema de extrema gravidade já que interrompe as principais funções de sua existência que são a cooperação e compartilhamento de informações. Porém, surgiram também comentários favoráveis a atuação da administração do mercado, mesmo não sendo conclusiva e diretas aos objetivos da rede, o comentário do entrevistado 22 “alivia” um pouco a gestão do Mercado Central.

“...a administração do Mercado influência meu desempenho por estar sendo tão boa... o mercado tem feito eventos em geral, houveram melhorias no entorno do mercado, que trouxe muito benefício para o mercado como um todo.” (E22)

Portanto, as considerações acerca da participação do mercado a partir da visão dos empresários lojistas da instituição apontam para um papel mais regulatório e de cumprimentos de regulamentos do que efetivamente uma gestão de informações e de cooperação. Não que essa não seja a intenção da organização, como fora apontado pelo A4 e A3, porém, são insuficientes aos olhos da teoria sobre redes organizacionais por não cumprirem as premissas esperadas para tal. Mesmo com algumas diferenças conceituais, alguns elementos são comuns em redes: coerência e conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, interatividade, colaboração, objetivos e valores compartilhados, cultura, comunhão, comunicação, associação, articulação, normas e benefícios coletivos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; FACCIN, GENARI e DORION, 2009; UZZI, AMARAL, REED-TSOCHAS, 2007; UZZI, 2007).

Enfim, as redes deveriam buscar construir ou conduzir dentro de seus processos, pelo menos parte desses elementos apontados acima. O que na avaliação da rede Mercado Central, não aparecem com muita clareza dentro da análise estabelecida neste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar o processo estratégico das MPE's de uma rede organizacional, mais especificamente, o Mercado Central de Belo Horizonte mostrou-se um desafio interessante. Se por um lado a compreensão da estratégia de tais organizações pode ser inferida a partir dos estudos em estratégias desenvolvidos na atualidade, já que em larga medida as generalizações são desenvolvidas a partir das principais correntes da área, por outro, pensa-se que é necessária uma problematização mais direcionada, como a proposta deste estudo: afinal, o desenvolvimento de conhecimento sobre a área – em sua maioria voltado para organizações de médio e grande porte - é passível de generalização para as micro e pequenas empresas brasileiras? Além disso, as influências “sofridas” por micro e pequenas empresas em uma rede organizacional podem alterar seu modo de agir em termos estratégicos? De onde viriam

essas influências? Acredita-se que a realidade das organizações do Mercado Central pode expressar alguns aspectos específicos que carecem de uma atenção maior. Se por um lado a noção de administração estratégica pode soar generalizável, por outro, corre o risco de deixar de observar realidades específicas, como a das MPE's localizadas pelo Brasil "afora". Nesse sentido, a investigação realizada por este estudo pretendeu diminuir a distância entre os conceitos formulados acerca da administração estratégica e a realidade de organizações brasileiras.

Assim, a construção de estratégia de uma organização, independente do seu porte, pode seguir processos distintos e, às vezes, antagônicos. Alguns autores defendem que a construção da estratégia de uma empresa segue o seu padrão gerencial para todas as outras decisões (WHITTINGTON, 2002), enquanto outros autores entendem que a formação da estratégia dependerá de fatores externos, como o próprio ambiente (MINTZBERG, 2001). O que se pode afirmar é que a formação ou construção da estratégia organizacional é algo íntimo da empresa, que dependerá das decisões internas e do posicionamento da diretoria e de seus gestores.

Nesta pesquisa especificamente, há intervenientes no processo que podem ser explicados pelo fato das empresas serem de pequeno porte e principalmente, por estarem dentro de uma rede organizacional de cooperação. Assim, foi constatada que a organização Mercado Central possui forte influência indireta nas decisões das MPE's, tanto partindo da percepção dos empresários, quanto da visão dos diretores da rede. A influência é indireta porque não possui relação formal com ordens, leis ou regulamentos que partam da Administração Mercado Central e sim, a partir do "comodismo" das empresas por estarem lotadas dentro de uma organização que possui muitos outros apelos para atrair clientes.

Vale ressaltar que ainda na visão dos gestores da rede estudada, a estratégia não possui importância significativa para os lojistas do Mercado, já que o fluxo de clientes é intenso e as operações do dia-a-dia tomam muito tempo desses pequenos empresários. Assim, os gestores da rede entendem que há uma submissão intencional dos lojistas em função das ações desenvolvidas pela organização Mercado Central para atrair a atenção de clientes e da mídia em geral. Por outro lado, como parte da avaliação do funcionamento do Mercado Central como uma rede, percebeu-se um descompasso entre aquilo que se espera de uma rede de cooperação com as ações apontadas pelos gestores do mercado. Não foi verificado um cuidado com as ações que pudessem gerar novos processos, aumento do fluxo de informações e aprendizado para todos os envolvidos.

Já na visão dos Microempresários, a estratégia tem caráter importante, porém sem muito formalismo e competência para preparação e execução. Diferentemente dos Administradores da rede, os lojistas percebem como fundamentais as decisões acerca da construção de estratégias para aumentar seu poder de competição. Esse processo de construção das estratégias é na sua maioria informal e emergente, tendo pouco apego com as formas mais tradicionais baseados em processos planejados. Apesar de apontarem em várias passagens que a Administração do Mercado enquanto rede é boa, os lojistas informaram que não há engajamento e compartilhamento de informações porque não dependem deles e que as operações do dia-a-dia não deixa tempo livre para o aprendizado coletivo.

De maneira geral o estudo apresentou bons resultados, já que o desafio de pesquisar as pequenas organizações para tratar de temas como estratégia e rede de cooperação não é uma tarefa das mais simples. Assim, percebeu-se com o estudo que ainda falta o amadurecimento dos gestores da organização Mercado Central para que de fato o administre como uma rede de cooperação. Entretanto, sem menos importância, destaca-se a necessidade de que os micro e pequenos empresários da organização Mercado Central, também se conscientizem do papel fundamental que eles deveriam exercer dentro desse processo. Assim, talvez, os resultados de ambas as partes poderiam apresentar melhor desempenho.

Referências

- ALVES, R. C.; Construção de Estratégias na Indústria Avícola: Um Estudo de Caso Numa Empresa Produtora de Carne de Frango. Belo Horizonte, FEAD Minas, 2006 (Dissertação de mestrado).
- ARAGÃO, Lindenberg Araújo; LOPES, Charlie Silva; ALVES JUNIOR, Maiso Dias; *Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: Os Fatores Competitivos Aplicados Em Uma Rede de Supermercados*. In IV encontro de Estudos em Estratégia, 3E's, 2009 – Recife, PE, 2009
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Greenwich, v.17, n 1, p.99-120, 1991.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 2002.
- BORGES Jr., C. V. Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...Curitiba*, 2004.
- CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 3, 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DENISE, Leo, Collaboration VS.C-Three (cooperation, coordination and communication). *Innovating Reprint*, v 7, n 3, 1999.
- DE WIT, Bob; MEYER, Ron. *Strategy - process, content, context: an international perspective*. 4º Ed. London International Thomson Business Press 2010
- DOLABELA F. C. C. *A Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999;
- FACCIN, Kadigia; GENARI, Denise; DORION, Eric. Capital social: Recurso Estratégico para o Desempenho de Redes Organizacionais. In: XXXIII ENANPAD. 2009, São Paulo, *Anais...* São Paulo, SP, 2009.
- GIMENEZ, et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, vol. 3, n. 2, 1999.
- HENDERSON, Bruce D. *As Origens da Estratégia*. In MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-11.
- INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, v. 33 n.5, p. 115-141, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 8, p. 198-215.
- LEMONS, C. Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME. In: LASTRES, et al. *Interagir para Competir: Promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2002.
- LEMONS, M.V. de. O papel das Incubadoras de Empresas na superação das principais dificuldades das Pequenas Empresas de Base Tecnológica. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ. 100p. 1998
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.
- MEIRELLES, Anthero de Moraes. *A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003. (Tese de doutorado)
- MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman,

2000.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 273-293, 1985.

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 Press, p. 1-22, 1992.

OHMAE, Kenich. *De volta à Estratégia*. In: MONTGOMERY, Cynthia A.: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67 - 83.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios. In: *Anais... ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999..

PIRES, Silvio. R. I. *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas. 2004

PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Leonardo L. da S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth N.T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste Mineiro. *RAE*, São Paulo, p.59-73, out – dez, 2007.

TURETA, C.; LIMA, J.B. de; PAÇO-CUNHA, E; REIS, A. Governança e relacionamento entre pequenas e médias empresas: explorando o econômico, o social e o político numa rede varejista. In: *Anais... XXIX ENANPAD*, Brasília, 2005.

UZZI, Brian; AMARAL, Luis; REED-TSOCHAS, Felix. Small World Networks and Management Science Research: a review. *European Management Review*, v. 4, 2007.

UZZI, Brian. Social Structure and Competition in interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, n I, March, 1997.

VALE, Gláucia M. V; LOPES, Humberto, Elias G. Cooperação e Aliança: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *RAC*, Curitiba, v.14, n. 4, p. 722 – 737, Jul – Ago, 2010.

VALLEJOS, Rolando Vargas. Um modelo para formação de Empresas Virtuais no setor de moldes e matrizes. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 04, out a dez, 2004.

WHITTINGTON, Richard. National innovation and transnational variation. Keynote presentation, *European Academy of Management*, Bocconi University, April, 2003.

WHITTINGTON, Richard. *O que é Estratégia?* São Paulo: Thomson, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Manage Management Review*, v.1, n.1, p.14–20, 2004.