



ESTRATÉGIA E REDES: EMPRESAS ARACAJUANAS DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

STRATEGY AND NETWORKS: ARACAJU'S HEALTH FOOD COMPANIES

Recebido em 11.11.2015. Aprovado em 30.03.2016
Avaliado pelo sistema *double blind review*
DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i1.689>

Cristiane Feitoza Dantas

cristianefeitos@gmail.com

Universidade Federal de Sergipe (UFSE), Aracajú/SE, BRASIL

Ludmilla Meyer Montenegro

ludmilla2907@gmail.com

Universidade Federal de Sergipe (UFSE), Aracajú/SE, BRASIL

Florence Cavalcanti Heber

florenceheber@hotmail.com

Universidade Federal de Sergipe (UFSE), Aracajú/SE, BRASIL

Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar como as micro e pequenas empresas de Aracaju, SE que fornecem alimentação saudável se estruturam estrategicamente em redes. Na metodologia, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e interpretativa, realizada por meio de estudo de casos múltiplos, com amostra não probabilística e por conveniência. O instrumento utilizado para coleta de dados primários foi a entrevista semiestruturada com os proprietários de duas pequenas empresas e de uma microempresa que fornecem alimentação saudável. Os resultados encontrados indicaram que as empresas formam redes organizacionais e interorganizacionais e realizam planejamento estratégico, mesmo que de maneira informal.

Palavras-chave: Teoria de Redes. Estratégia em Micro e Pequenas Empresas. Missão. Objetivos.

Abstract

This article aims to investigate how the micro and small businesses that provide healthy food are structured strategically in networks. This research is qualitative and interpretative, and it was conducted through a multiple case study, with non-probabilistic and by convenience sample. The primary data collection instrument was the semi-structured interview with the owners of two small businesses and one microenterprise that provide healthy food. The results indicated that the companies develop organizational and inter-organizational networks and perform strategic planning, even though it is done informally.

Keywords: Network Theory. Strategy in Micro and Small Business. Mission. Objectives.

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por uma grande parte do mercado de trabalho no Brasil. Diante de tantas empresas existentes, e de uma concorrência acirrada, essas empresas procuram estabelecer estratégias para se manterem competitivas e muitas vezes se associam em redes para atingir seus objetivos. Segundo Peci (1999), todas as organizações são redes e as características particulares da rede implicam na sua configuração organizacional. As redes são estabelecidas por meio dos diversos tipos de relações entre as empresas com fornecedores, clientes, consultores, agências financeiras, empresas de atividades igual ou diferente, dentre outros.

Diante de muitos compromissos, as pessoas estão tendo menos tempo para se alimentarem corretamente. Muitas vezes, nem sabem que certos tipos de alimentos podem lhes fazer mal. A procura por uma alimentação saudável tem sido uma opção para uma parte da população (ainda pequena) que busca manter o peso, prevenir a obesidade, doenças cardiovasculares e diabetes. “Os alimentos não servem apenas para matar a fome e fornecer energia ao organismo, mas precisam igualmente contribuir para melhorar a saúde das pessoas” (BIANCO, 2008, p. 13). É por conta deste motivo que alguns empresários têm investido no fornecimento de alimentação saudável.

Lima (2010) argumenta que alguns autores constataram que o planejamento existente nas pequenas empresas é incompleto, não estruturado e irregular. Segundo Giglio e Onusic (2013), a origem e o conteúdo da escolha estratégica estão no contexto do negócio e na rede de relações que o estrategista está imerso. Surge, então, o seguinte problema de pesquisa: como as micro e pequenas empresas de Aracaju, SE que fornecem alimentação saudável se estruturam estrategicamente em redes?

Assim sendo, o objetivo deste estudo é investigar como as MPEs do ramo de alimentação saudável se estruturam estrategicamente em redes. Isso posto, foi feita uma revisão da literatura sobre a Teoria de Redes e sobre Estratégia em micro e pequenas empresas, bem como verificou-se os tipos de rede que essas empresas formam e quais estratégias utilizam para sobreviver a partir da percepção dos empresários. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os empresários das organizações pesquisadas.

Grande parte das pequenas empresas não sobrevive nos primeiros anos de atividade (CHER, 1990). Muitas vezes por não realizarem um planejamento estratégico condizente com o que o mercado exige, outras por não realizarem as parcerias necessárias para sua sobrevivência. Diante disso, este estudo justifica-se, uma vez que revela as estratégias implementadas em MPEs do ramo de alimentação saudável e os tipos de redes em que elas estão conectadas.

Espera-se que a pesquisa sirva para auxiliar outros pesquisadores com interesse neste campo, bem como ajudar os gestores organizacionais a repensarem se as estratégias adotadas estão sendo eficazes para as organizações que eles conduzem e se estão de acordo com as redes de relações formadas.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica está subdividida em três partes. A primeira parte apresenta os principais conceitos da Teoria de Redes, bem como seus atributos e tipologias. A segunda parte apresenta os principais conceitos de Estratégia, incluindo missão, objetivos e análise de ambiente. A terceira e última parte aborda os temas Teoria de Redes e Estratégia, evidenciando a articulação entre as duas teorias.

Teoria de Redes

A teoria de redes tem sido discutida por autores de diversas áreas de conhecimento, como Sociologia, Antropologia, Economia, Ciência da Computação, dentre outras. No campo da Sociologia e da Teoria das Organizações, segundo Powell e Smith-Doerr (1994), o estudo da teoria de redes se iniciou na década de 1970. Segundo os autores, sociólogos e antropólogos se preocupavam com a forma por meio da qual os indivíduos são ligados uns aos outros e como estes laços de filiação servem tanto como lubrificante para fazer as coisas, quanto como uma cola que proporciona ordem e significado para a vida social.

Conforme Tureta, Rosa e Ávila (2006), na teoria organizacional, o enfoque nas redes ganhou maior consistência com a libertação do pensamento burocrático após as ideias levantadas pela teoria de sistemas, que pressupõe realizar o processo organizacional de maneira que atenda aos requisitos do ambiente, e posteriormente rotuladas na perspectiva da teoria da contingência.

Tureta, Rosa e Ávila (2006) afirmam que o conceito de redes tem sido muito utilizado, algumas vezes de forma indiscriminada por teóricos organizacionais, para investigação de múltiplos fenômenos que envolvem relacionamentos colaborativos entre diversos atores. Estes autores afirmam que há uma certa confusão entre o que são empresas em redes, indústrias em rede e redes de empresas.

Empresas em rede refere-se à configuração intra-organizacional como desenvolvimento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação; indústrias em rede diz respeito invariavelmente a modelos de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, estabelecendo a base para a operação eficaz das mesmas; e redes de empresas refere-se às configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de estilo cooperativo e recíproco entre empresas convencionalmente independentes, determinando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas (BRITO, 2002 *apud* TURETA, ROSA e ÁVILA, 2006).

Mizruchi (2006) aborda a análise de redes como um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal. Granovetter (1973) observou que um indivíduo que possuísse uma rede de relacionamentos diversificada provavelmente encontraria emprego com maior facilidade. Essa interação entre os indivíduos pode ser decorrente de ligações fortes e fracas (GRANOVETTER, 1973). As ligações fortes estariam estabelecidas entre os indivíduos que têm maior proximidade, geralmente conhecem as mesmas pessoas, estão no mesmo círculo de amizade. No entanto, as ligações fracas se estabelecem entre os indivíduos que se conhecem mas têm menor proximidade, assim os indivíduos que possuem diferentes círculos de amizade têm um leque maior de oportunidades para conseguir um emprego.

De acordo com Cunha, Passador e Passador (2011), pode-se entender o conceito de redes interorganizacionais através dos conceitos de nós e elos. Para os autores, os nós são os pontos da rede, isto é, a forma como ela é estabelecida, já os elos são as ligações entre esses nós.

Conforme Viana e Baldi (2008), os nós de uma rede, podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, tais como um departamento dentro de uma organização, ou organizações. A análise de redes sociais pode ser

utilizada para estudar tanto fenômenos organizacionais, como interorganizacionais, devido à flexibilidade na definição desses nós. No nível organizacional, a rede descreve os relacionamentos entre indivíduos ou grupos de indivíduos dentro da firma, enquanto que no nível interorganizacional a análise de redes sociais tem investigado os inter-relacionamentos das organizações em redes horizontais e verticais (VIANA e BALDI, 2008).

De acordo com Ferreira e Filho (2010, p. 2):

A Teoria de Redes pode ser entendida como uma análise complexa das interações entre os atores envolvidos, atores esses que podem ser pessoas, organizações, meio ambiente, a partir do instante em que haja algum tipo de troca entre eles, sendo tangíveis (bens, materiais) ou intangíveis (ideias, valores).

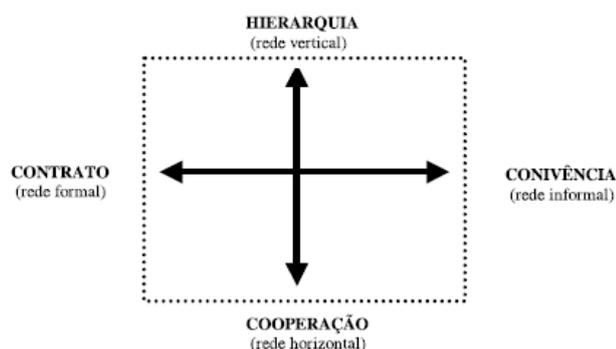
Os elementos morfológicos seguintes constituem as redes: nós, posições, ligações e fluxos. Os nós correspondem ao conjunto de agentes, objetos ou eventos em que a rede está definida; posições referem-se à divisão das atividades a serem desempenhadas pelos agentes a fim de alcançarem um objetivo pré-estabelecido; ligações podem variar entre a densidade (cálculo do número efetivo de ligações dentro da rede e o número máximo possível de ligações entre os nós) e a centralidade (número de ligações convergentes a um determinado ponto e número de pontos que são forçosamente, passagem para intercâmbio entre dois outros pontos da rede); os fluxos podem ser tangíveis (insumos e produtos) transacionados entre os diversos agentes da rede, e intangíveis (informações), conectam os agentes inseridos na rede (BRITO, 2002 *apud* TURETA, ROSA e ÁVILA, 2006).

Peci (1999) argumenta que de acordo com os teóricos da **teoria de redes**, todas as organizações se situam em redes sociais e devem ser analisadas como tais. Ele afirma que uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas/organizações ligada por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico (amizade, transferência de fundos).

Maicon & Moinet (2000, *apud* Balestrin e Vargas, 2002) apresentaram um gráfico denominado de **mapa de orientação conceitual** para uma melhor compreensão da diversidade de tipologia de redes interorganizacionais. O gráfico indica as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas

(Figura 1).

Figura 1: Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Balestrin e Vargas (2002) evidenciam que poderá ser encontrado um tipo particular de rede em cada lado do quadrante. E segundo Maicon & Moinet (2000, *apud* Balestrin e Vargas, 2002), as redes podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Redes verticais (hierarquia)** – utilizadas por grandes redes de distribuição que precisam ficar mais próximas de seus clientes, pode citar como exemplo a relação entre matriz/filial;
- **Redes horizontais (cooperação)** – utilizadas por empresas que possuem sua independência, mas de forma conjunta coordenam certas atividades específicas com objetivos de suportar custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, defesas de interesses, entre outros. Nessas redes encontram-se os consórcios de compra, associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas;
- **Redes formais (contrato)** – suas relações são estabelecidas por meio contratual. Nessas redes encontram-se as alianças estratégicas, consórcios de exportação, *joint-venture* e franquias;
- **Redes informais (conivência)** – não necessita de contrato, é estabelecida por meio de encontros informais entre os atores econômicos portadores de preocupações comuns, quais sejam: empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações.

A dimensão do tempo em que certas redes são constituídas é uma dimensão importante na formação de redes. Estas tanto podem ser constituídas por tempo determinado, como é caso de uma *joint-venture* para um projeto tecnológico, quanto por tempo

indeterminado, como é o caso de uma rede associativa de pequenas e médias empresas (BALESTRIN e VARGAS, 2002). Portanto, dificilmente haverá duas redes estruturadas de forma idêntica de acordo com a tipologia apresentada e com a dimensão tempo. Segundo Balestrin e Vargas (2002, p.10), “o esforço de tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré-definidas, não deixa de ser uma forçada simplificação da ampla diversidade e possibilidade de tipologias de redes”.

Conforme Perrow (1992 *apud* por Balestrin e Vargas, 2002), as teorias clássicas e críticas negligenciaram o poder econômico de três fatores que contribuem para elucidar o sucesso das redes de pequenas e médias empresas: economias de escala por meio de redes; confiança e cooperação coexistindo com competição; e o estado do bem-estar social causado pelo aumento da eficiência de setores industriais regionais.

O nascimento, a sobrevivência e o fim das redes dependem de três aspectos: cultura da confiança, cultura da competência e cultura da tecnologia da informação. A cultura da confiança corresponde aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas (aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas); a cultura da competência corresponde às competências essenciais de cada parceiro, abrange tanto aspectos materiais (instalações e equipamentos) como imateriais (saber fazer – *know how*); a cultura da tecnologia da informação corresponde aos aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento de dados (CORREIA, 1999; CASSAROTO FILHO, 1999 *apud* OLAVE e NETO, 2001).

Balestrin e Vargas (2002) argumentam que a dimensão da confiança e cooperação dificilmente serão alcançadas por outras formas de redes de grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas, pois representam um papel central no sucesso obtido pelas redes de pequenas e médias empresas.

De acordo com o “mapa de orientação conceitual” supramencionado, há diversas tipologias de redes que podem situar-se em diversos pontos do mapa. Em relação à rede vertical tem-se as redes verticais de subcontratação, nas quais as pequenas e médias empresas fornecem serviços e produtos para outras empresas. No entanto, para entender a tipologia das redes horizontais de colaboração de pequenas

e médias empresas (quando estas se juntam com a finalidade de somar esforços para determinados objetivos comuns) é necessário observar as seguintes características: congregam um grupo de pequenas e médias empresas; situam-se geograficamente próximas; operam dentro de um segmento específico de mercado; estabelecem relações horizontais e de cooperação entre os seus atores; são formadas por um indeterminado período de tempo; prevalecem relações de mútua confiança entre os atores; são estruturadas sob mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas para sua governança (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Segundo Vale, Amâncio e Lima (2006), a criação e a gestão de redes organizacionais pressupõem a necessidade de interação entre seus componentes e capacidade de construção coletiva, e para isso é essencial a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social. O capital social (conjunto de valores comuns compartilhados, essencial para o surgimento de empreendimentos sociais fundamentados na cooperação) manifesta-se por meio das redes sociais e das normas de confiança que facilitam a coordenação e a cooperação, tornando possível a ação coletiva, de natureza voluntária, para benefício mútuo no interior dos grupos e das organizações (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

Balestrin e Vargas (2002), considerando a variedade de tipologias interorganizacionais, argumentam que os arranjos como *joint-ventures* e outras formas de alianças estratégicas, entre grandes empresas, têm sido privilegiados em uma parte considerável dos estudos e pesquisas dentro de redes interorganizacionais. No entanto, os autores citam alguns estudos isolados (Inzerilli, 1990; Brusco & Righi, 1989; Lorenzoni & Ornati, 1988; Saxenian, 1994) sobre redes de pequenas empresas.

Vale, Amâncio e Lima (2006) apresentam uma outra tipologia de redes organizacionais, que considera os quatro estágios distintos de evolução das empresas (essa evolução não é sequencial, mas de acordo com o processo de formação cumulativa de capital social, que permite aos agentes envolvidos sua inclusão em outras redes ou em redes mais abrangentes), desde a empresa independente às redes comunitárias de interesse territorial:

- **Empresa isolada** – corresponde à unidade produtiva convencional, autônoma e independente, que busca de maneira isolada a construção de

suas estratégias, sem procurar, exatamente, uma inserção sistemática em redes organizacionais;

- **Redes empresariais de objetivo único** – são associações de empresas, do mesmo setor de atividades e com localização próxima, com o objetivo de resolver algum problema específico relacionado à produção ou ao mercado. Têm-se as centrais de compra e venda, centrais de frete e distribuição, cooperativas de crédito, consórcios de exportação, entre outras;
- **Redes setoriais de objetivos múltiplos** – são associações (empresas de atividades afins) que se voltam para construção de estratégias cooperadas de criação, produção e inserção mercadológica, por meio de processos de adaptação e especialização produtivas e negociação coletiva. Têm-se exemplos nas áreas de turismo rural, artesanato, confecções, marcenaria, entre outras, geralmente ocorre a união entre as empresas, apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e/ou Universidade;
- **Redes comunitárias de interesse territorial** – são associações de diferentes organizações, entidades da sociedade civil e cidadãos interessados na construção de estratégias cooperadas de promoção do desenvolvimento da comunidade e do território. Têm-se os clusters e sistemas produtivos locais, com alta especialização produtiva, e as redes de apoio à formação empreendedora e ao desenvolvimento comunitário, com baixa especialização.

Para Peci (1999), o ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações, que possam ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. Nesse caso, por mais que a organização não participe de redes de cooperação, *joint ventures* ou outras redes formais, a própria organização em si já forma uma rede através de suas relações com seus fornecedores, distribuidores, clientes e funcionários.

Estratégia em Micro e Pequenas Empresas

Estratégia é um termo amplo com significados diferentes em sua amplitude e complexidade, não se tem um consenso sobre o significado do termo estratégia. Conforme Schneider (2013), foram nas organizações militares que surgiram os primeiros registros sobre estratégia, onde a palavra *strategos*, derivada do grego, significa “a arte do general”.

De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), a incorporação da ideia de estratégia no mundo empresarial ocorreu devido a dois motivos. O primeiro foi em virtude dos autores e pesquisadores da área econômica e de negócios se inspirarem na atividade militar e na perspectiva analítica que nela existia para compreender a realidade empresarial. A atividade militar é uma atividade minuciosamente planejada, onde metas são estabelecidas prioritariamente com o fim de alcançar seus objetivos principais, e são cumpridas à risca, com zelo, dedicação e disciplina. E o segundo foi devido à mudança do contexto em que se encontravam as organizações, em virtude da ocorrência da Segunda Guerra Mundial. Um período em que as organizações se encontravam fragilizadas e para se fortalecer precisavam estabelecer estratégias que analisassem o contexto no qual estavam inseridas.

A partir disso, a estratégia não mais deixou de ser utilizada no mundo dos negócios. Todas as organizações – micros, pequenas, médias ou grandes –, de alguma forma, articulam estratégias para permanecer no mercado, para manter seus clientes fidelizados, para captar novos clientes, para se adaptar às mudanças do ambiente.

Conforme Whittington (2002), as estratégias desenvolvem-se de uma miscelânea de análise e instinto, rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro. Dessa forma, para que as estratégias sejam bem elaboradas e alcancem bons resultados empresariais, as operações do dia-a-dia dentro da organização devem ser observadas com muita atenção e não apenas o planejamento corporativo e financeiro.

Todavia as estratégias precisam não apenas ser bem elaboradas, mas também precisam ser bem implementadas. De acordo com Whittington (2002, p. 118), “a alta gerência gasta mais tempo e energia na implementação de estratégias do que escolhendo-as. Estratégias bem escolhidas fracassarão por causa da má implementação”. Isto posto, tanto a elaboração como a implementação da estratégia precisam ser cuidadosamente avaliadas para que a organização alcance o objetivo pretendido.

Para Mintzberg e Waters (1985, *apud* Santos, Alves e Almeida, 2007), a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada (ênfata o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que se realizem intenções) e outra emergente (permite a noção de **aprendizado estratégico**, ou seja, as empresas se desenvolvem à medida que o ambiente

competitivo gera novos cenários de atuação).

As pequenas empresas possuem características diferentes das grandes e entre elas se destacam: estrutura administrativa centralizada; estratégias intuitivas e de curto prazo; baixa especialização; simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais (TORRÈS e JULIEN, 2005; *apud* SOUZA e MAZZALI, 2008).

Segundo Andrade *et al.* (2003), as pequenas empresas possuem menos capacidade de utilizar seus recursos para estabelecer alterações em seu ambiente, de forma a satisfazer as suas necessidades. As pequenas e médias empresas (PMEs) são geralmente mais suscetíveis aos erros de gestão e às alterações de seu desempenho financeiro do que as grandes empresas (MARTIN e STAINES, 1994; *apud* LIMA, 2010). Então, o tamanho da empresa pode influenciar na quantidade de recursos, mas também o que afeta o desenvolvimento e a qualidade do negócio são as estratégias utilizadas pelas pessoas que tomam as decisões e pela maneira como essas decisões são delegadas aos seus subordinados.

Os principais problemas encontrados nas pequenas empresas estão ligados às vendas, marketing, planejamento, falta de experiência administrativa dos dirigentes (HUANG e BROWN, 1999; WU e YOUNG, 2002; *apud* ANDRADE *et al.*, 2003). Na maioria das vezes, os proprietários das MPEs abrem suas empresas para satisfazerem o sonho de ter seu próprio negócio de ser seu próprio chefe, mas esquecem que precisam se qualificar para isso. Só a vontade de dar certo não é suficiente para manter uma empresa, e é por esse motivo que muitas empresas fecham devido à falta de experiência de seus dirigentes, ou às decisões tomadas tardiamente.

Para Andrade *et al.* (2003), a estratégia mais apropriada nas MPEs é a de conseguir compatibilizar suas estruturas com as características do meio ambiente, particularmente em relação à exploração dos nichos de mercado, ressaltando a flexibilidade como a base natural das estratégias das pequenas empresas.

Diante disso, cada MPE possui sua particularidade e é afetada pelo ambiente em que se encontra, cabe ao seu gestor verificar suas características e as do ambiente para tomar decisões que sejam favoráveis à sua empresa permitindo que ela se mantenha competitiva. Essas decisões devem ser flexíveis, pois o mercado está em constante mudança e as MPEs

precisam acompanhar essas mudanças e se adequarem ao mundo globalizado para permanecerem ativas nesse ambiente de incertezas.

Dessa forma, essas empresas necessitam de um planejamento estratégico que auxilie seus gestores na tomada de decisões. Lima (2010) argumenta que o planejamento estratégico formal é matéria controversa nas pequenas e médias empresas, visto que alguns autores afirmam ser benéfico (Schwenk e Shrader, 1993 e Chichia e Julien, 1979) e outros destacam os efeitos negativos do planejamento estratégico (a exemplo de Bhidé, 1996). Todavia, Lima (2010) afirma, de acordo com a literatura, que a compatibilidade de um planejamento estratégico com a condição da MPE aumenta e tende a facilitar o sucesso da empresa quando ele é flexível, informal, não sistemático e/ou com uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes.

Isto posto, percebe-se que o planejamento estratégico é importante para as MPEs. Sendo ele formalizado ou não, as MPEs precisam analisar o ambiente nas quais estão inseridas, bem como a concorrência e se anteciparem para a tomada das decisões. Para isso, precisam realizar o planejamento estratégico. Conforme Barbosa e Teixeira (2003, p. 32), “quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia”.

De acordo com Barbosa e Teixeira (2003), missão, objetivos e análise de ambiente são conceitos básicos de formulação estratégica. “A missão define o negócio da empresa e fornece uma visão clara do que ela está fazendo para seus clientes” (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 3); os objetivos são “as metas de desempenho de uma organização - os resultados e as consequências que os dirigentes pretendem alcançar” (THOMPSON JR, STRICKLAND e GAMBLE, 2011, p. 29); e a análise do ambiente é “o ponto de partida para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros” (BARBOSA e TEIXEIRA, 2003, p. 36).

Assim, é essencial que toda empresa possua missão e objetivos claros e definidos e que estejam imbricados nos valores e crenças da empresa, ou seja, eles devem refletir na cultura da empresa e devem ser repassados para seus colaboradores. Portanto, é com base na missão, objetivos e na análise do ambiente (interno e externo) em que a organização se encontra que as estratégias organizacionais serão definidas.

Uma breve articulação entre Teoria de Redes e Estratégia

Conforme Nohria e Eccles (1992 *apud* Lima, Silva, e Calvosa, 2008), há três motivos principais para o aumento do interesse do tema redes nos estudos organizacionais: a emergência da nova competição (o antigo modelo de organização era a grande firma hierárquica, agora o modelo é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas); a chegada das tecnologias de informação e comunicação; e a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica.

De acordo com Vale, Wilkinson e Amâncio (2008, p. 11), “empresas destacam-se, no mundo real, pela capacidade de construir e destruir conexões, alterar as configurações das redes e transformar as estruturas de mercado”. Desta forma, como as empresas estão em constante processo de mudança para se adequarem aos ambientes em que estão inseridas, estabelecendo estratégias para sobreviverem, elas estão alterando também suas configurações de redes.

Lima, Silva e Calvosa (2008) argumentam que o desempenho empresarial pode ser influenciado pela integração das empresas em rede. Esses autores evidenciam que o processo de desenvolvimento local também pode ser constituído pela natureza, intensidade e a qualidade das redes existentes e suas transações em um certo ambiente. “Do ponto de vista estratégico, o comportamento das firmas em relação às alianças pode ser entendido a partir da sequência de eventos envolvidos na concepção das relações colaborativas” (LIMA e CAMPOS FILHO, 2009, p. 172).

Conforme Leon (1998 *apud* Olave e Neto, 2001), com a finalidade inicial de diminuir incertezas e riscos, formam-se redes de empresas, estabelecendo atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as empresas. Nesse sentido, compreende-se que as redes estão ligadas à estratégia. As empresas necessitam estabelecer estratégias para permanecerem competitivas no mercado, e, para isso algumas empresas se unem e formam redes de empresa. A formação de redes de empresas corresponde a uma estratégia de sobrevivência, baseada na confiança, na competência e na tecnologia da informação e comunicação.

No entanto, há um risco de instabilidade na rede. Este pode ocorrer quando os parceiros deixam de cumprir os compromissos informais de apoio mútuo

(OLAVE e NETO, 2001). Dessa forma, a confiança e a cooperação se fazem essenciais para garantia do bom funcionamento da rede. Todavia, como Balestrin e Vargas (2002) afirmam, a confiança e a cooperação garantem o sucesso obtido pelas redes de pequenas e médias empresas e dificilmente serão alcançadas por redes de grandes empresas.

Para Lima, Silva e Calvosa (2008), o bom funcionamento da rede exige uma livre circulação de informações (livre intercomunicação horizontal) entre todos os seus membros, uma vez que é essencial que estes tenham acesso a todas as informações que nela circulam. Portanto, compreende-se que como a estratégia precisa estabelecer excelentes canais de comunicações entre e dentro do seu ambiente organizacional, as redes também necessitam de um canal de comunicação de livre acesso.

Assim sendo, percebe-se que as perspectiva da Estratégia e da Teoria de Redes estão interconectadas em várias dimensões. Não apenas nas redes interorganizacionais, mas também nas redes intra-organizacionais. As empresas podem utilizar-se de estratégias para melhorar a qualidade de um serviço, como também podem aliar-se em redes de empresas para fornecer um serviço melhor.

Metodologia de Pesquisa

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa e interpretativa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), no enfoque qualitativo não se emprega a medição numérica na coleta de dados da pesquisa. As investigações qualitativas, por sua diversidade e flexibilidade, não admitem regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999).

Esta pesquisa é do tipo descritiva por que busca demonstrar como as MPEs do ramo de alimentação saudável se estruturam estrategicamente e em redes, sendo a alimentação saudável uma nova tendência no mercado, mas ainda com poucas opções em Aracaju, SE. A pesquisa descritiva “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis” (VERGARA, 2009, p. 59).

Trata-se de estudo de casos múltiplos, com amostra não-probabilística e por conveniência. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real” (YIN, 2015, p.17). Há estudo de caso único e estudo de casos múltiplos. Conforme Ponte (2006), estudo de casos múltiplos é realizado quando se pode comparar vários estudos de caso, de alguma maneira, com o objetivo de evidenciar a heterogeneidade de realidades existentes dentro de um certo grupo. De acordo com Freitas *et al.* (2000, p. 106), a amostra não probabilística “é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis”. E por conveniência porque a escolha das empresas se deu pela disponibilidade de acesso aos entrevistados.

Neste caso, o critério de escolha utilizado – com base em uma amostra não-probabilística – foram as empresas que fornecem alimentação saudável. Ressalta-se que ainda não há muitas empresas do ramo de alimentação saudável, e que algumas não se disponibilizaram a participar da pesquisa. Diante disso, foram selecionadas cinco empresas, mas apenas três aceitaram participar da pesquisa. Elas foram nomeadas da seguinte forma: Alfa, Beta e Gama.

Não obstante as empresas terem sido selecionadas pelo fator de fornecerem alimentação saudável e pela conveniência, elas promoveram uma amostra bem variada em relação ao tempo de vida. A empresa Alfa, restaurante vegetariano, existe há treze anos. A Beta, restaurante internacional que fornece comida contemporânea, mas fornece alimentação saudável também, possui um cardápio vegetariano e um cardápio com pratos funcionais. A Beta existe há cinco anos e sete meses, e a Gama, empresa que fornece lanches saudáveis (com baixo valor calórico), trabalha somente com o sistema de entrega. A Gama existe há quatro meses.

De acordo com o SEBRAE, para o setor de comércio e serviços, é definida como microempresa aquela que possui até nove empregados, pequena empresa de dez a quarenta e nove, e grande acima de cem empregados. Alfa e Beta são pequenas empresas com doze e quarenta e dois empregados respectivamente e a Gama é uma microempresa com apenas um empregado.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com os proprietários das três empresas. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, e duraram em média vinte e cinco minutos. O tratamento dos dados foi feito por

meio da análise de conteúdo, método indicado quando o fenômeno a ser analisado é a comunicação e não um comportamento ou objetos físicos (BARDIN, 2002). Buscou-se agrupar aspectos semelhantes e utilizar as falas dos entrevistados para confirmar os fatos investigados.

O objetivo das entrevistas foi descobrir em quais tipos de redes essas empresas estão envolvidas, bem como saber quais foram as dificuldades vivenciadas e quais foram as estratégias utilizadas para se manterem competitivas. Os dados secundários foram coletados por meio de uma revisão da literatura elaborada com base em artigos de periódicos e livros didáticos.

Discussão dos Resultados e Análise dos Dados

Todas as empresas analisadas formam uma rede informal com seus fornecedores. Como necessitam de produtos específicos e de qualidade, não procuram pelo menor preço, mas pelos produtos que possuem excelente qualidade com melhor preço. Alguns produtos são comprados em Aracaju, outros vêm de outros Estados. Assim, as empresas estabeleceram parcerias com seus fornecedores, são fiéis a eles e conseguem melhores condições de parcelamentos e de prazos para pagamento. No entanto, neste aspecto, nenhum dos dirigentes se associou a outro(s) dirigente(s) para poder conseguir um preço menor através de um volume maior de compras. Não foi formada uma rede com os concorrentes.

Todas as empresas analisadas possuem parcerias com seus clientes. A empresa Alfa forma uma rede com seus clientes por meio de um cartão fidelidade com validade de trinta e cinco dias e a cada doze almoços a pessoa recebe um almoço grátis (rede informal) e por convênios com determinados sindicatos que oferece descontos para os sindicalizados (rede formal). A Beta tem convênios com alguns órgãos para oferecer descontos a seus clientes (rede formal). A Gama forma uma rede formal e vertical com alguns clientes através de contratos, fornece seus produtos a oito empresas. Ela participa de uma rede vertical de subcontratação, conforme Balestrin e Vargas (2002).

As empresas Alfa e Beta também formam redes formais com instituições financeiras através de linha de crédito para investimentos. A empresa Gama não forma esse tipo de rede. Ela foi estabelecida com

capital próprio e como tem pouco tempo de vida ainda não viu a necessidade de utilizar linha de crédito. As empresas analisadas também formam uma rede informal com seus funcionários por meio de relações de confiança e cooperação (redes sociais mencionadas por Vale, Amâncio e Lima, 2006).

A gente tem um diálogo muito bom com eles, a gente sempre deixa muito claro que o objetivo da gente é que a empresa cresça junto com eles. A gente tem uma política de participação de lucros, a cada passo que a gente aumenta em rentabilidade a gente aumenta o salário deles (Proprietário da empresa Alfa).

O proprietário da empresa Beta afirmou que há funcionários fiéis à empresa, mas há muitos que não são. Ele identificou como ponto crítico na sua rede organizacional (entre a gestão e os funcionários):

[...] Dificuldade com relação ao compromisso dos funcionários, é triste [...] a visão de que o cara entra na casa pensando no sexto ou oitavo mês para ganhar a rescisão dele, para ter um dinheirinho, nem tanto se preocupando se ia ter um emprego melhor ou pior [...] (Proprietário da empresa Beta).

Em relação ao planejamento estratégico utilizado nas empresas, os proprietários informaram que possuem planejamento estratégico. Na Beta e na Gama o planejamento foi realizado com a ajuda do SEBRAE, onde foram estabelecidos metas e prazos para serem cumpridos. A empresa Alfa possui um planejamento informal, então não possui nada documentado. Isto posto, as empresas Beta e Gama utilizam a estratégia deliberada, enquanto a empresa Alfa utiliza a estratégia emergente. O proprietário da Alfa afirmou que não possuía experiência em gestão antes de administrar a empresa e nem fez curso algum para isso. O proprietário da Beta não possuía experiência, mas realizou alguns cursos no SEBRAE. A proprietária da Gama afirmou que já possuía experiência em gestão.

Em todas as empresas a missão e a visão estão bem estruturadas na cabeça de seus proprietários, e embora não estejam afixadas em lugar algum dos estabelecimentos, eles informaram que elas são transmitidas aos seus funcionários:

A missão a gente sempre fala, né[...] eu acho interessante[...] você chegar numa empresa e tem lá nossa missão,

mas eu acho que aquilo acaba virando paisagem [...], você lê uma vez, já sabe que aquilo [...] que tem escrito é aquilo e já não olha, mas quando você relembra, [...] as formas, e educando na praticidade da coisa eu acho que acontece mais (Proprietário da empresa Beta).

A comunicação dentro da empresa entre a gestão e os funcionários é realizada por meio de reuniões (em datas específicas) e diálogos no dia-a-dia. O proprietário da empresa Alfa relatou que nas reuniões são expostos os pontos a serem melhorados ou elogiados. As empresas Beta e Gama possuem uma política de treinamento para com os funcionários, na Beta é realizado semestralmente, na Gama semanalmente, a empresa Alfa informou não possuir tal política.

A gente faz treinamento semanal [...] se for necessário diariamente, a gente faz treinamento toda semana, tira um horário toda semana para treinar (Proprietária da empresa Gama).

Entre as dificuldades mencionadas pelas empresas, o proprietário da Alfa mencionou a restrição do público (vegetariano), e a falta de um público jovem. Ele informou que por meio de uma pesquisa realizada foi diagnosticado que a maior parte do público que frequenta o restaurante não é vegetariano, é composto por pessoas que procuram por uma alimentação saudável. Como soluções para esse problema, ele informou que já está sendo elaborada uma estratégia de marketing para captar mais clientes e inclusive o público jovem.

O proprietário da empresa Beta mencionou como dificuldade a falta de compromissos dos funcionários que, como já foi relatado, é um ponto crítico dentro de sua rede organizacional. Como solução para esse problema, ele utiliza como estratégia a motivação dos funcionários por meio de um trabalho humano (adiantando salários em forma de empréstimos, sendo descontado parceladamente, para os funcionários resolverem problemas pessoais, como por exemplo, despesas médicas urgentes) e também com aumento dos salários dos mesmos sempre que possível.

A proprietária da empresa Gama mencionou como dificuldade inicial captar os clientes e encontrar os fornecedores, para solucionar suas dificuldades informou que foi entrando em contato com os

fornecedores, utilizou a internet, até estabelecer sua rede atual. E em relação aos clientes, utilizou-se e continua utilizando estratégias de marketing.

Diante da atual conjuntura econômico-financeira pela qual o Brasil está passando, os proprietários da Alfa e da Gama informaram que ainda não estão sentindo os efeitos da crise em seus empreendimentos. Eles informaram que seus lucros não foram afetados. O proprietário da Beta informou que está sentindo os efeitos da crise, porque os preços das mercadorias subiram. Como estratégia para manter o público, ele manteve os preços de seus produtos. Contudo, ele tem utilizado a criatividade para adequar os cardápios, oferecendo pratos a um custo menor para a empresa, mantendo a qualidade e o sabor para os clientes.

O proprietário da empresa Alfa não realiza análise da concorrência, já os proprietários das empresas Beta e Gama realizam informalmente. As estratégias mencionadas pelas empresas para se manterem competitivas são, praticamente, as mesmas: a qualidade do serviço; uma comida saborosa; e a inovação, todos mencionaram que estão sempre buscando coisas novas para agradar os clientes.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar como as MPEs do ramo de alimentação saudável se estruturam estrategicamente em redes. Evidenciou-se que as empresas estudadas apresentam uma estratégia de diferenciação (Porter, 1992), seus produtos são diferenciados, possuem excelente qualidade e são voltados a um público específico e por isso possuem clientes fiéis à qualidade de seus produtos e ao estilo de alimentação saudável.

Constatou-se neste estudo, como aponta a literatura, que todas as empresas estão de alguma forma envolvidas em vários tipos de redes, as empresas analisadas formam redes organizacionais e interorganizacionais, formais e informais. Os empresários buscaram compor suas redes de clientes, fornecedores, funcionários e outras estabelecendo estratégias para alcançar seus objetivos e formaram suas redes através de seus empenhos pessoais, contatos telefônicos e da internet.

Não foi encontrada nenhuma rede com os concorrentes, certamente pelo fato de oferecerem um serviço diferenciado, não há muitos concorrentes neste nicho específico. No entanto, os poucos que

existem, poderiam juntar-se e estabelecer uma rede visando aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores, para obter melhores preços e vantagens e até resolverem outros problemas comuns, a aproximação de bons concorrentes leva o empreendimento a ganhar oportunidades de realizar boas parcerias com eles e se fortalecer no mercado. Essa estratégia de estabelecer a rede dos concorrentes evidencia como as redes e as estratégias podem ser relacionadas.

Em relação à dificuldade com o compromisso dos funcionários, percebe-se que esta é uma realidade que pode ser encontrada em qualquer empresa, e por isso essa rede (entre gestão e funcionários) deve ser baseada na confiança e cooperação, a empresa deve introduzir também novas formas de motivação afim de garantir um maior comprometimento de seus funcionários, além do aumento de salários, os elogios são necessários, funcionários motivados trabalham mais felizes.

Verifica-se que o planejamento estratégico existe, mesmo que de forma informal na empresa Alfa. Os empresários mostraram-se cientes dos desafios existentes no ambiente organizacional, eles realizam análise do ambiente (o empresário da Alfa realiza em parte, pois não faz análise da concorrência) e estão sempre em busca de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Todos estão cientes da missão e dos objetivos da empresa.

Observa-se que a qualificação e a capacidade de inovar são essenciais para o sucesso de uma empresa. Em relação ao empresário da Alfa, a experiência adquirida na própria empresa permite que ele faça uma boa gestão, todavia percebe-se que uma capacitação na área, assim como a análise da concorrência, mesmo que informal, faria com que a empresa alcançasse maiores resultados, inclusive uma quantidade maior de clientes, mesmo sendo um público restrito.

Por fim, percebe-se que as redes em que as empresas estudadas estão inseridas influenciam em suas escolhas estratégicas, como afirma Giglio e Onusic (2013). Nesse caso, verifica-se que é (1) a partir da rede existente entre **gestão e empregados** que se estabelecem as estratégias de motivação e de crescimento organizacional (a empresa deve estabelecer estratégias de crescimento junto com os empregados); (2) a partir da rede existente entre as **empresas e os clientes** é que são estabelecidas as estratégias para melhorar a qualidade dos serviços e

para manter os clientes satisfeitos e (3) a partir da rede existente entre as **empresas e os fornecedores** é que são definidas as estratégias de preço dos produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Método nas ciências sociais e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDRADE *et al.* Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. In: **Anais do III EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESA**, p. 898-914, 2003.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n.3, p.31 - 42, julho/setembro, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2002.
- BIANCO, A. L. **A construção das alegações de saúde para alimentos funcionais**. Brasília: Embrapa Tecnologia da Informação, 2008.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 4, Rio de Janeiro, jul. 2011, p. 505 – 529, 2011.
- FERREIRA, T.; FILHO, V. A. V. Teoria de redes: uma abordagem social. **Revista Conteúdo**, v. 1, n. 3, 2010.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, 35 (3): 105-112, jul./set., 2000.
- GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para

- decisões estratégicas. **REAd** – Edição 74 – n. 1 – jan/abr 2013 – p. 192-218, 2013.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p.1360-1380, 1973.
- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **REGGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.
- LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, abr./jun., p. 168-182, 2009.
- LIMA, R. O. F. de; SILVA, E. P. da; CALVOSA, M. V. D. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. **Revista CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO**, v.1, n. 2, jul./dez., 2008.
- MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: Deficiências, comparações e contribuições. **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia**. Curitiba: ANPAD, 2003.
- MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n.3, jul./set., 2006.
- OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v. 8, p. 289-303, 2001.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- PONTE, J. P. O estudo de caso na investigação em educação matemática. **Quadrante**, 3(1), 3-17, 1994.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life; in SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (eds) **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University, 1994.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. Formação de Estratégia nas Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **RAE**. v. 47, n. 4, out./dez. 2007.
- SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional – origens, evolução e principais influências. **Anais do 3 Es**, 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em: 03 ago. 2015.
- SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, set.-dez. 2008.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica** (R. Glaman e K. A. Roque, Trad). 15. ed. Porto Alegre: MacGrawHill, 2011.
- TURETA, C., ROSA, A. R. e ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **RAU- Revista de Administração da UNIMEP**, 4(1), 1-16, 2006.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. de; Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **R.Adm.**, São Paulo, v.41, n.2, p.136-146, abr./maio/jun., 2006.
- VALE, G. V.; WILKINSON, J. AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun., 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, F. L. E.; BALDI, M.; Contribuições da teoria de redes à gestão da cadeia de suprimento. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set., 2008.
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.